

VALMENTAVA JOHTAMINEN OSANA PALVELUPÄÄLLIKÖIDEN PÄIVITTÄISJOHTAMISTA

Jarmo Peura

Opinnäytetyö
Kesäkuu 2013

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, ylempi AMK
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) PEURA, Jarmo	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 17.06.2013
	Sivumäärä 98	Julkaisun kieli Suomi
	Liitteet salassa pidettäviä	Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi VALMENTAVA JOHTAMINEN OSANA PALVELUPÄÄLLIKÖIDEN PÄIVITTÄISJOHTAMISTA		
Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, ylempi amk		
Työn ohjaaja(t) HAKKARAINEN, Sinikka		
Toimeksiantaja(t) DNA Oy		
<p>Opinnäytetyön aihe oli selvittää ja kehittää valmentavan johtamisen toteutumista toimeksiantajan asiakaspalveluyksiköiden palvelupäälliköiden päivittäisjohtamisessa. Opinnäytetyöllä haettiin tietoa valmentavan johtamisen tämän hetkisestä toteutumisesta, valmentavaan johtamisen toteuttamiseen liittyvistä edellytyksistä sekä kehityskohteista. Opinnäytetyö toteutettiin Suomessa toimivalle tietoliikennekonsernille.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda kehittämissuunnitelma asiakaspalveluorganisaation palvelupäälliköiden valmentavan johtamisen osaamisen parantamiseksi. Kehityssuunnitelman pohjaksi tutkimuksen tavoitteena on kuvata ja selvittää kunkin asiakaspalveluyksikön palvelupäällikön tämän hetkinen valmentavan johtamisen kehitysvaihe. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostui valituista valmentavan johtamisen pääelementeistä linkitettyinä valmentavan johtamisen organisaatiolle tuottamiin hyötyihin. Opinnäytetyössä valmentavaa johtamista tarkasteltiin kyvyn innostaa ja sitouttaa, kyvyn luoda yhteistyötä sekä valmentavan dialogiosaamisen näkökulmasta.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Tutkimuksessa keskityttiin ainoastaan valittujen asiakaspalveluyksiköiden palvelupäälliköiden johtamistavan ymmärtämiseen. Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoidulla haastattelulla. Tutkimuksen varsinainen kohderyhmä käsitti kolme palvelupäällikköä. Tutkimuksessa haastateltiin lisäksi kahdeksan palveluesimiestä, jotka toimivat palvelupäälliköiden alaisina.</p> <p>Tutkimustulosten mukaan valmentava johtaminen ymmärretään hyvin käsitteenä. Päivittäisjohtamisessa valmentavan johtamisen osa-alueet toteutuvat vain osittain. Selkeimmät haasteet valmentavan johtamisen toteuttamiseen liittyvät ajankäyttöön, osaamisen puutteeseen, konkreettisten työkalujen puuttumiseen sekä haasteeseen poisoppia entisiä johtamistapoja.</p> <p>Kehityssuunnitelma sisältää koulutustarpeet ja toimenpiteet, joilla valmentavaa johtamista lähdetään kehittämään, huomioiden jokaisen palvelupäällikön nykyinen kehitysvaihe.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Valmentava johtaminen, suorituksen valmentaminen, coaching, ihmisten johtaminen		
Muut tiedot		



Author(s) PEURA, Jarmo	Type of publication Master's Thesis	Date 17062013
	Pages 98	Language Finnish
	Confidential as for attachments	Permission for web publication (X)
Title Business Coaching as Part of the Daily Management Activities for Service Managers		
Degree Programme Master's Programme in Entrepreneurship and Business Competence, Master's Degree		
Tutor(s) HAKKARAINEN, Sinikka		
Assigned by DNA Ltd.		
<p>Subject of the Master's Thesis was to recognize and develop Business Coaching for the Service Managers at the consignor's service units. This thesis investigated the current situation and preconditions of the implementation of Business Coaching as well as development topics. Thesis was carried out for a Finnish telecommunications corporation.</p> <p>The aim of the thesis was to create a development plan to improve the Business Coaching skills for the organization's Service Managers. Objective of the study, conducted within the thesis, was to map unit's Service Managers current Business Coaching development stage for the basis of development plan.</p> <p>Theoretical framework was formed of selected Business Coaching elements. Those elements were linked to the main points of the consignor's strategic business model. Business Coaching was examined from the following dimensions: Manager's capabilities to inspire and commit subordinates, capability to create and foster collaboration and teamwork as well as manager's Business Coaching dialogue skills.</p> <p>Study was conducted as qualitative case study. Study focused on the understanding of the management behavior of Service Managers in selected service units.</p> <p>Study material was collected with semi-structured interviews. Actual focus group consisted of three Service Managers. Additionally, eight service supervisors which are direct subordinates of the Service Managers were interviewed.</p> <p>According the study findings, Business Coaching is understood well as a concept. However, in a daily management, Business Coaching elements are utilized only partially. Most evident challenges in executing Business Coaching in full relate to time management, lack of competences, lack of the concrete tools and to the fact that old management behaviors are difficult to change.</p> <p>Development plan includes educational needs and actions that are needed to develop Business Coaching, taking into account each individual's current development stage.</p>		
Keywords Business coaching, performance coaching, coaching, leadership		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	3
1.1	Johtaminen murroksessa.....	4
1.2	Toimeksiantajan esittely.....	5
1.3	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma.....	6
1.4	Teoreettinen viitekehys.....	8
2	VALMENTAVA JOHTAMINEN	10
2.1	Valmentamisen tausta ja määrittely	10
2.2	Valmentavan johtamiskulttuurin edellytykset	14
2.3	Valmentavan johtamisen hyödyt organisaatiolle.....	16
2.4	Valmentavan johtamisen ydinosaamisalueet	18
2.5	Itsensä johtamisen taito	20
3	VALMENTAVAN JOHTAMISEN PÄÄELEMENTIT	23
3.1	Kyky innostaa.....	23
3.1.1	Läsnäolon taito	26
3.1.2	Merkitysten luominen	29
3.2	Hyvän yhteistyön rakentaminen	32
3.2.1	Yhteistyö pohjaa luottamukseen	35
3.2.2	Erilaisten persoonien innostaminen	43
3.2.3	Yhteisten tavoitteiden synnyttäminen	46
3.3	Valmentava dialogi	49
3.3.1	Kuuntelemisen taidot.....	50
3.3.2	Kysymysten tekemisen taito.....	52
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	55
4.1	Tutkimuksen kohderyhmä.....	55
4.2	Tutkimusaineiston tiedonkeruumenetelmä.....	56
4.3	Tutkimuksen analysointi.....	57
4.4	Tutkimushaastattelujen tekeminen	59
4.5	Luotettavuuden arviointi.....	60
5	TUTKIMUSTULOKSET	61
5.1	Valmentavan johtamisen ymmärtäminen.....	62
5.1.1	Valmentava johtamisen ymmärtäminen käsitteenä.....	62
5.1.2	Valmentavan johtajan osaamisvaatimukset	64
5.1.3	Valmentavan johtamisen hyödyt.....	65
5.2	Valmentavan johtamistyylin toteutuminen ja haasteet.	66
5.2.1	Valmentavan johtamisen osa-alueiden toteutuminen palvelupäälliköiden päivittäisjohtamisessa.....	66
5.2.2	Palvelupäälliköiden ajan käyttö päivittäisjohtamisessa	67
5.2.3	Valmentavan johtamisen haasteet	68
5.3	Valmentavan johtamisen osa-alueiden osaamisen arviointi	69
5.3.1	Innostuksen luominen	70
5.3.2	Yhteistyön luominen	72
5.3.3	Luottamuksen synnyttäminen	73
5.3.4	Palautteen antaminen ja vastaanottaminen.....	74
5.3.5	Valmentavan dialogin taidot	76
5.3.6	Analysointi- ja havainnointitaidot.....	77
5.3.7	Osaamisen kehittymisen tukeminen.....	78
6	POHDINTA.....	80

6.1	Valmentavan johtamisen ymmärtäminen.....	80
6.2	Valmentavan johtamisen toteutuminen	80
6.3	Valmentavan johtamisen osaaminen	81
6.4	Tutkimusmenetelmien arviointi	81
6.5	Työn merkitys ja hyöty	82
7	KEHITTÄMISSUUNNITELMA.....	86
	LÄHTEET.....	87
	LIITTEET.....	Error! Bookmark not defined.
	LIITE 1 Valmentavan johtamisen kehittämissuunnitelma.....	Error! Bookmark not defined.
	LIITE 2 Tutkimushaastattelurunko palvelupäälliköt .	Error! Bookmark not defined.
	LIITE 3 Tutkimushaastattelurunko palveluesimiehet	Error! Bookmark not defined.

KUVIOT

KUVIO 1. Teoreettinen viitekehys.....	9
KUVIO 2. Joharin ikkuna itsereflektoinnin apuna.....	22
KUVIO 3. Tunnetko johtamasi ihmiset.....	31
KUVIO 4. Luottamuksen positiivinen kierre.....	37
KUVIO 5. Palautteen kolmijakoisuus.....	41
KUVIO 6. Valmentavan johtajan palautteen rautalankamalli.....	43
KUVIO 7. Kuuntele kaikilla aisteillasi.....	52
KUVIO 8: Tutkimustulokset: Innostuksen luominen.....	71
KUVIO 9: Tutkimustulokset: Yhteistyön luominen.....	73
KUVIO 10: Tutkimustulokset: Luottamuksen synnyttäminen.....	74
KUVIO 11: Tutkimustulokset: Palautteen antaminen ja vastaanottaminen.....	75
KUVIO 12: Tutkimustulokset: Valmentavan dialogin taidot.....	77

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Tutkijoiden coaching-määritelmiä.....	12
TAULUKKO 2. Valmentavan johtajan ydinsaamisia.....	19
TAULUKKO 3. Sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät työelämässä.....	25
TAULUKKO 4. Erilaisten persoonien innostuminen.....	45

1 JOHDANTO

Esimiestyöskentelyn ja johtamisen vaatimukset kasvavat. Hallittavan tiedon paljous ja tiedon helppo saatavuus, organisaation nopea uudistuminen ja halu yhdistää työ ja vapaa-aika mahdollisimman tasapainoisella tavalla edellyttävät johtamiselta ja esimiestyöskentelyltä jatkuvaa uudistumista.

Pentti Sydänmaanlakka on osallistunut Johtamisen tulevaisuuden haasteita – tutkimushankkeeseen. Pohjois-Amerikasta alkanut tutkimushanke on listannut tulevaisuuden johtamisen haasteista. Listan kärkipäässä mainitaan jatkuva uudistuminen ja nopea muutos (turbulenssi), kasvava monimutkaisuus ja tarve systeemiajatteluun sekä virtuaalijohtaminen ja verkostajohtaminen sekä ekosysteemien johtaminen. Lisäksi tutkimuksessa on noussut esiin itsensä johtamisen merkitys nykypäivän työelämässä. (Tulevaisuuden johtamisen haasteet, 2011.)

Esimiehiltä ja johtajilta vaaditaan kykyä vaikuttaa eri sukupolvien työntekijöihin, joilla on erityyppinen arvomaailma ja suhtautuminen työtä ja työelämää kohtaan. Y-sukupolvi jo sinällään haastaa vanhat johtamistavat. Kun aiemmin sitouduttiin yritykseen ja tekemään töitä yritykselle, nuorempi sukupolvi tekee töitä toteuttaakseen omia unelmiaan: ”Töitä tehdään elämää varten, eikä eletä työtä varten kuten vanhempi sukupolvi on tehnyt. Y-sukupolvi tekee töitä itselle ja tiimille, ei yritykselle” (Raunio 2009).

Työelämän asiantuntija, dosentti Leenamajja Ojala tiivistää Y-sukupolven suhtautumista työhön seuraavasti: ”Y-sukupolvi eroaa edeltäjistään, koska heidän elämänsä on ollut lapsuudesta asti taloudellisesti turvattu. Siksi he uskaltavat vaatia työltään mielekkyyttä ja merkityksellisyyttä. Työllä täytyy olla merkitys. Perusteeksi ei riitä se, että tehdään rahaa. Pelkkä toimeentulo ei riitä motivoimaan”. (Juuti 2010, 177.)

Johtaminen on murroksessa. Johtaminen on monimuotoisempaa kuin koskaan aiemmin. Pitää pystyä sopeutumaan ja saamaan aikaiseksi nopeita muutoksia ja tuloksia, on pystyttävä johtamaan erityyppisesti arvomaailmaltaan erilaisia ihmisiä,

on itse siedettävä jatkuvaa epävarmuutta ja pystyttävä toimimaan hyvin vaikeasti ennustettavissa ympäristöissä ja pysyttävä ajan hermolla maailmassa, jossa tietoa on saatavilla enemmän kuin koskaan aiemmin. Lisäksi johtamisessa asiantuntijuuden ja ammattiosaamisen rinnalla ja ehkä tärkeämpänä ominaisuutena on kyky vaikuttaa ihmisten tunteisiin. Tämä vaatii myös johtamisen pohjautumista tunteisiin ja johtajilta ja esimiehiltä aitoa heittäytymistä ja tunteiden esille tuomista.

1.1 Johtaminen murroksessa

Johtamisen murros heijastuu myös valmentavan johtamistyylin suosion kasvamiin. Valmentava johtajuus on noussut kuitenkin vahvasti esiin vasta viimeisen kymmenen vuoden aikana, ja esiin nousuun ovat vaikuttaneet nimenomaan muutokset johtamisympäristössä. Nykypäivän johtajilta ja esimiehiltä vaaditaan ennen kaikkea kykyä aktivoida ja innostaa työntekijät oma-aloitteisiksi ja itsenäisiksi toimijoiksi ja kehittyjiksi. Tällä hetkellä valmentavasta johtajuudesta tehdään jatkuvasti uusia tutkimuksia ja kirjoitetaan maailmanlaajuisesti.

Valmentava johtajuus pohjaa erinomaiseen ihmistuntemukseen ja kykyyn luoda luottamuksellisia ja innostavia suhteita hyvin erityyppisten ihmisten kanssa. Valmentamisen keskiössä on myös kyky saada toinen osapuoli itsenäisesti oivaltamaan ja oppimaan valmiiden vastausten tai ohjeiden antamisen sijaan. Ristikangas ja Ristikangas (2011, 12) kuvaavat valmentavaa johtamista kokonaisvaltaiseksi tavaksi olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi. Se on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa yksilöiden potentiaali vapautuu ryhmän ja organisaation käyttöön. Ryhmän potentiaali tukee vastavuoroisesti yksilöiden voimaantumista. Valmentava johtajuus perustuu luottamukseen ja kuuluu kaikille.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on suomalainen tietoliikennekonserni. Empiirisen tutkimuksen kohderyhmä käsittää toimeksiantajan kuluttaja-asiakaspalveluyksiköiden palvelupäälliköt. Tarkoitus on selvittää, millaiset edellytykset eri paikkakuntien asiakaspalveluyksiköiden palvelupäälliköillä on toteuttaa valmentavaa johtamistyyliä. Pää tavoite on selvittää palvelupäälliköiden keskeiset vahvuudet ja kehitystarpeet valmentavaan johtamiseen sekä hahmottaa, missä kehitysvaiheessa eri yksiköiden palvelupäälliköt ovat valmentavassa johtamistyyliässä.

Tutkimuksen tarkoitus on tehdä palvelupäälliköiden valmentavaa johtamisosaamista tukeva kehittämissuunnitelma toimeksiantajan asiakaspalveluyksiköille.

Opinnäytetyö tarkastelee valmentavan johtamistyylin toteutumista päivittäisjohtamisen näkökulmasta. Aihealueet on rajattu siten, että keskitytään selvittämään kolmea valmentavan johtamistyylin osa-aluetta:

- kyky innostaa, sitouttaa ja luoda merkityksiä
- kyky luoda hedelmällinen pohja yhteistyölle ja osallistaa ihmisiä
- valmentavan dialogi; kyky kehittää ymmärrystä ja henkilön kasvua.

Yllä mainitut aihealueet olen valinnut toimeksiantajan strategian sekä asiakaspalvelutyön erityispiirteiden pohjalta.

Onnistunut strategia luo yrityksen toiminnalle raamit ja päämäärän, mutta todellinen menestys syntyy ainoastaan saamalla jokainen henkilö mukaan toteuttamaan ja ennen kaikkea ottamaan vastuuta yhteisten tavoitteiden ja päämäärien saavuttamisesta. Professori Charles O'Reillyn (2009) mukaan kulttuuri syö strategian aamupalaksi.

1.2 Toimeksiantajan esittely

Tutkimuksen toimeksiantaja on tietoliikennekonserni, joka tarjoaa yksityishenkilöille ja yrityksille laadukkaita, viimeisintä teknologiaa hyödyntäviä puhe-, data- ja tv-palveluita. Varsinaisesti tutkimukseni kohdentuu yrityksen puhepalveluiden kuluttaja-asiakkaiden asiakaspalveluyksiköihin. Yksiköitä sijaitsee neljällä eri paikkakunnalla. Asiakaspalveluyksiköt työllistävät lähes kolmesataa henkilöä.

Tutkimukseni varsinaisen kohderyhmän muodostavat yllä mainittujen asiakaspalveluyksiköiden palvelupäälliköt. He vastaavat yksiköiden operatiivisesta toiminnasta ja yksiköiden tuloksesta. Palvelupäälliköiden alaisia eli palveluesimiehiä on haastateltu parantamaan tutkimustuloksien luotettavuutta.

Tutkimuksen lähtökohtiin vaikuttavista asiakaspalvelun erityispiirteistä on hyvä nostaa esiin muutama asia. Asiakaspalveluyksiköiden maantieteellisen sijainnin erojen lisäksi eri asiakaspalveluyksiköissä on erilainen henkilöstörakenne ja myös kulttuurillisia eroja, jotka vaikuttavat myös johtamiseen.

Asiakaspalvelutyö on hyvin tarkkaan määritettyä. Työntekijöiden resurssoinnilla on iso merkitys asiakaspalvelun saatavuuteen ja asiakkaiden jonotusaikoihin sekä asiakkaiden saaman palvelun laatuun. Asiakaspalveluhenkilöstön näkökulmasta tämä merkitsee tarkkaan aikataulutettuja taukoajkoja ja esimerkiksi tiimipalaverit tai koulutukset aikataulutetaan tarkasti. Tarkkaan aikataulutettu ja määritetty toiminta aiheuttavat myös haasteita johtamiselle. Tällaisiksi haasteiksi itse koen vapaa-
muotoisemman kanssakäymisen työntekijöiden kanssa, heidän osaamisessa kehittämisen ja osittain myös henkilöstön viihtymisen ja jaksamisen varmistamisen.

Valmentaminen ei ole uusi asia asiakaspalveluyksiköissä. Varsinkin palveluesimiehille on toteutettu aiemmin valmentamiseen liittyvää koulutusta. Valmentava johtamistyö ei kokonaisuudessaan ole ollut isossa roolissa asiakaspalveluyksiköissä. Valmentava johtaminen on lisääntynyt palvelupäälliköiden oman johtamisosaamisen kehittymisen kautta.

Valmentavaan johtamiseen liittyviä koulutuksia tai valmennuksia ei ole palvelupäälliköille tarjottu, mutta organisaation koulutuspalveluissa on jo tällä hetkellä valmentavaan johtamiseen liittyviä, ulkopuolisen valmennusyrityksen toteuttamia koulutuksia. Kehityskeskustelut jokaisen henkilön kanssa on näkyvin esimerkki valmentavan johtamisen työkaluista.

1.3 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tavoitteena on luoda kehittämissuunnitelma asiakaspalveluorganisaation palvelupäälliköiden valmentavan johtamisen osaamisen parantamiseksi. Kehityssuunnitelman pohjaksi tutkimuksen tavoitteena on kuvata ja selvittää kunkin asiakaspalveluyksikön palvelupäällikön tämän hetkinen valmentavan johtamisen kehitysvaihe.

Kehityssuunnitelman tavoite on selvittää koulutustarpeet ja toimenpiteet, joilla valmentavaa johtamista lähdetään kehittämään, huomioiden jokaisen palvelupäällikön nykyinen kehitysvaihe. Lisäksi kehityssuunnitelmassa on tarkoitus tuoda esiin ne toimenpiteet, joilla varmistetaan uusien palvelupäälliköiden valmentavan johtamistyylin osaaminen. Kehityssuunnitelma sisältää myös ehdotuksen hankkeesta, jonka tarkoitus on tuoda palvelupäälliköille arkiseen työhön valmentavan johtamistyylin perustyökalut ja osaaminen niiden käyttöön.

Tutkimusongelma

Tutkimuksen tavoite on tuottaa asiakaspalveluorganisaatiolle kehityssuunnitelma, jonka toimenpiteiden pohjalta on mahdollista lähteä kehittämään ja tukea valmentavaa johtamista asiakaspalveluorganisaatiossa. Ennen suunnitelman laatimista on ymmärrettävä, miten valmentavaa johtamista tällä hetkellä toteutetaan eri asiakaspalveluyksikössä, millaisia osaamistarpeita eri palvelupäälliköillä on ja millaisista lähtökohdista eri paikkakunnilla lähdetään kehittämään valmentavaa johtamista.

Tutkimusongelma:

- Millä toimenpiteillä eri yksiköiden palvelupäälliköiden valmentavaa johtamista tulee kehittää?

Tarkentavat kysymykset:

- Millaisena eri palvelupäälliköt kokevat tai ymmärtävät valmentavan johtamisen?
- Mitkä valmentavan johtamisen osa-alueet tai elementit toteutuvat jo nyt palvelupäälliköiden johtamisessa?
- Mitkä ovat selkeimmät kehityskohteet palvelupäälliköiden nykyisessä johtamisessa valmentavan johtamisen näkökulmasta?
- Mitä haasteita ja esteitä on toteuttaa valmentavaa johtamista?

1.4 Teoreettinen viitekehys

Tässä opinnäytetyössä valmentavaa johtamista tutkitaan jokapäiväisen palvelupäälliköiden johtamistyön näkökulmasta. Päivittäisjohtamisena voidaan pitää kaikkea sitä esimiestyötä, jota palvelupäälliköt tekevät päivittäin ohjatakseen asiakaspalveluyksikköjen toimintaa haluttuja päämääriä ja tavoitteita kohti. Päivittäisjohtaminen sisältää esimerkiksi työnohjaamista, lähiesimiestehtäviä, henkilöstön työskentelyedellytysten (työkalut ja osaaminen) varmistamista ja parantamista sekä halutun suunnan ja tavoitteiden selkeäksi tekemistä.

Koska halutut muutokset konkretisoituvat ainoastaan ihmisten toiminnan muutoksen kautta ja haluttuihin tavoitteisiin päästään ainoastaan ihmisten tekemän työn kautta, on oleellista, että valmentava johtaminen mielletään palvelupäällikkötasolla joka päivä toteutettavaksi johtamismalliksi. Tästä syystä en erottele valmentavaa johtamista päivittäisjohtamisesta mitenkään tässä tutkimuksessa.

Tässä tutkimuksessa ja kehityssuunnitelmassa tulen keskittymään palvelupäälliköiden valmentavan johtamisosaamisen ja valmentavan johtamistyylin ymmärtämisen sekä sisäistämisen tutkimiseen ja tukemiseen.

Valmentavan johtamistyylin ja sen hyötyjen tai tavoitteiden ymmärtäminen ja sisäistäminen on oleellista, koska ymmärtäminen määrittää johtamista jatkossa ja auttaa palvelupäälliköitä myös työtehtävien ja oman toiminnan priorisoinnissa. Osaamisen kehittäminen taas konkretisoi ymmärrystä käytännön toiminnaksi.

Olen rajannut tästä tutkimuksesta pois valmentavaan johtamiseen liitetyt työkalut ja valmennusmallit. Tässä tutkimuksessa en myöskään keskity persoonaa- tai käyttäytymisprofiili työkaluihin.

Tässä tutkimuksessa teoreettinen viitekehys (KUVIO 1) koostuu valmentavan johtamisen kolmesta valitusta osa-alueesta linkitettynä valmentavan johtamisen organisaatiolle tuottamiin päähyötyihin.



KUVIO 1. Teoreettinen viitekehys

2 VALMENTAVA JOHTAMINEN

Valmentavan johtajuuden perusidea on antaa valmennettaville henkilöille sekä ryhmille tilaa ja aikaa itse ajatella ja oivaltaa työssä suoriutumisen ja tavoitteiden kannalta oleelliset toimenpiteet. Johtajan tai esimiehen rooli on määrittää ja ymmärrettävästi viestiä alaisilleen toiminnan tavoitteet ja raamit sekä tukea ja innostaa alaisiaan kehittymään ja työskentelemään tavoitteiden saavuttamiseksi kullekin yksilölle sopivimmalla tavalla.

2.1 Valmentamisen tausta ja määrittely

Valmentavan johtamisen keskiössä on saada yrityksen henkilöstö toimimaan yhteistyössä kohti asetettuja päämääriä ja toteuttamaan käytännössä valittua strategiaa. Collinsin (2001, 77-80) tutkimusten mukaan, yritys saattaa yltää hyväksi johtajan yksilöllisten kykyjen ja osaamisen ansiosta, mutta parhaaksi kehittymiseen vaaditaan useiden pätevien ihmisten yhteistyötä. Kaj Helbomm (2013) korostaa myös yhteistyön merkitystä yrityksen kilpailukyvykkyyden kannalta. Hän näkee valmentavan johtamisen tavoitteeksi yhdessä tekemisen toimintakulttuurin synnyttämisen. Aaltonen, Pajunen ja Tuominen (2011, 301-302) näkevät valmentavan johtamisen perusideana sen, että esimies kykenee käyttämään erilaisia lähestymistapoja pyrkinessään olemaan ryhmänsä aktiivinen vaikuttaja.

Valmentavan johtamisen kirjallisuus kuvaa valmentavanjohtamisen keinoja ja menetelmiä hyvin monimuotoisesti. Valmentavan johtamisen keinot ja menetelmät riippuvat esimerkiksi organisaation tavoitteista ja päämääristä, organisaation rakenteesta ja vallitsevasta kulttuurista, esimiehen tai johtajan henkilökohtaisista kyvyistä sekä valmennettavien kyvyistä ja persoonallisuuksista. Valmentavan johtamisen muodot tai määritelmät eivät ole yksiselitteisiä, mutta tietyt nimittäjät liitetään valmentavaan johtamistyyliin. Yhteisiä nimittäjiä ovat esimerkiksi tavoitteellisuus ja tuloshakuisuus, kyky ymmärtää ja hyödyntää yksilöiden erilaisuutta, kyky luoda yksilöille merkityksiä työhönsä liittyen, kyky aktivoida valmennettavien itsenäistä ajattelua ja kehittymistä, kyky vahvaan läsnäoloon ja vuorovaikutukseen sekä kyky luoda yhteistyöhön tukeutuvaa toimintakulttuuria.

Ihmiset ovat käyttäneet valmentamiseen liittyviä keinoja monella tavoin. Kokeneemmat ja taidoltaan kehittyneemmät yksilöt ovat opettaneet omalla esimerkillä nuorempia metsästyksessä, ruoan laitossa tai tulen tekemisessä ja auttaneet nuorempia kehittymään hyödyllisiksi yhteisön jäseniksi. Edelleen lapset kehittyvät ja oppivat havainnoimalla ja matkimalla toisia lapsia. Myös työyhteisöissä käytetään paljon samoja tapoja yksilöiden osaamisen kehittymiseen liittyen. Kollegoiden sparraaminen tai uuden työntekijän mentorointi ovat tehokkaiksi havaittuja keinoja kehittää osaamista

Antiikin Kreikassa vaikuttaneen Sokratesin tiedetään todenneen. ”En pysty kenellekään opettamaan mitään – pystyn ainoastaan saamaan heidät ajattelemaan.” Ajatteluun ja kysymysten esittämiseen pohjautuva toiminta on edelleen valmentamisen peruskivistä.

Urheilussa valmentaminen on ollut jo pitkään tärkeä elementti urheilijan tai joukkueen menestyksen näkökulmasta. Valmentavan johtajuuden koetaankin saaneen vaikutteita paljon nimenomaan urheiluvalmentamisesta. Urheilussakin valmentaja omalla asiantuntemuksellaan ja osaamisellaan luo valmennettaville heidän vahvuusiaan korostavan taktiikan, ja varmistaa sekä tukee urheilijoiden yksilöllistä kasvua, yksilölliset erityistarpeet huomioon ottaen

Valmentaminen on ollut tärkeä osa urheilua jo pitkään. Yrity maailmaan valmentaminen ja valmentava johtamistyyli nähdään syntyneen kuitenkin vasta 1960 luvulla tai 1970 luvulla. Varsinainen murros yritysten valmentavassa johtajuudessa tapahtui kuitenkin vasta 1900 luvun loppupuolella. Suomessa valmentavaa johtamista alettiin toteuttaa vasta 2000 luvun alussa.

Valmentava johtaminen yritysten toiminnassa

Valmentamisen läpimurtoon yrity maailmassa ovat vaikuttaneet yrityksen henkilöstön tietoon ja osaamiseen liittyvä kilpailukyky, jatkuva muutos organisaatioissa sekä uusien sukupolvien siirtyminen työelämään. Valmentaminen tarjoaa yrityksen henkilöstölle yksilöllisemmän tavan kehittyä ja hyödyntää koko osaamis potentiaaliaan

yhteistyössä muiden henkilöiden kanssa. Yrityksissä tarvitaan johtamistyyliä, mikä vahvistaa henkilöstön kykyä oppia ja hyödyntää työssään uutta tietoa ja halua tehdä yhteistyötä. Ristikangas ja Ristikangas (2011, 18) nostaa kirjassaan yritysten todelliseksi kilpailutekijöiksi tiedon omaksujat ja käyttäjät.

Suoritusta kehittävä valmentaminen on valmennettavan persoonalle räätälöity, valmennustoimenpiteitä sisältävä prosessi, jonka tarkoitus on selventää tai luoda uusia näkökulmia ja selkeyttä omassa työssä suoriutumiseen:

Performance coaching is a process which enables people to find and act on the solutions which are the most congruent and appropriate for them personally. This is achieved through a dialogue which assists coachees to see new perspectives and achieve greater clarity about their own thoughts, emotions and actions, and about the people and situations around them. (Wilson 2011, 2.)

Yleisimmin valmentaminen koetaan suorituksen parantumiseen, kehittymiseen, ja oppimiseen tähtäävänä keinona, joka pohjautuu valmentajan ja valmennettavan tiiviiseen yhteistyösuhteeseen. Valmentamiseen liitetään myös vahva tavoiteorientoituneisuus, ja se, että valmennusprosessin aikana valmentaja ja valmennettava luovat yhdessä tavoitteet. Aaltonen ym. (2011, 305) kiteyttävätkin valmentamisen olevan mahdollisemman henkilökohtaisella tasolla tapahtuva, tavoitteellinen oppimis- ja vuorovaikutusprosessi, jonka sisältö määräytyy sekä yksilön että organisaation tarpeista ja päämääristä.

Ristikangas ja Ristikangas (2011, 21) ovat koostaneet eri tutkijoiden ja kirjailijoiden näkemyksiä valmennuksesta alla olevassa taulukossa.

TAULUKKO 1. Tutkijoiden coaching-määritelmiä (Ristikangas & Ristikangas 2011, 21)

Parpei 2008	Henkilökohtainen tulos- ja kehityssuuntautunut valmennusprosessi, joka kohdistuu valmennettavan itsesäätelykykyyn
Grant 2005	Ratkaisusuuntautunut, tulorientoitunut ja systemaattinen toimintatapa, jossa valmentaja turvautuu vakiintuneisiin ja tunnustettuihin poikkitieteellisiin teorioihin ja tekniikoihin tukeakseen yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden tavoitteen

	saavuttamista, suorituksen parantumista, hyvinvointia ja itseohjautuvaa oppimista
Whitmore 2004	Menetelmä henkilön potentiaalin vapauttamiseksi ja siten oman suorituksen maksimoimiseksi; enemmänkin oppimaan auttamista kuin opettamista
Fairley & Stout 2004	Yksilöiden välinen interaktiivinen suhde, joka auttaa ihmisiä tunnistamaan ja toteuttamaan persoonalliset ja ammatilliset tavoitteensa nopeammin kuin he omin avuin pystyisivät
Downey 2003	Taito fasilitoida valmennettavan suorituskkyä, oppimista ja kehittymistä
Douglas & Morley 2001	Lyhytkestoinen kehityssuhde, jossa luodaan spesifiä ja vastavusoista yhdessä rakennettua suorituksen tavoitetta
Hall et. Al. 1999	Käytännöllinen, tavoiteohjautuva, henkilökohtainen ja yksilökeskeinen oppimisprosessi, jossa kehitetään suoritusta.

Robert Dilts (2003) kuvaa valmentamista kirjassaan *From coach to Awakener* prosessiksi, joka auttaa valmennettavaa suoriutumaan yli odotusten. Valmentaminen lähtee liikkeelle henkilön vahvuuksista, ei kehityskohteista. Valmentajan rooli on tukea valmennettava niin, että hän kykenee itsenäisesti hyödyntämään vahvuuksiaan ja löytämään ongelmallisiin kysymyksiin tai tilanteisiin vastauksia.

Valmentaminen vahvistaa valmennettavan identiteettiä ja kehittää vahvuuksia. Diltsin (2003) mielestä valmentamisen seuraava tai syvin taso on *awakening*, jossa suorituksen valmentamiseen yhdistetään valmennettavan omat missiot ja visiot ihmisenä ja työntekijänä. Tällä tavalla valmentaminen luo uudenlaista merkitystä valmennettavalle myös henkilökohtaisen kunnianhimon ja päämäärän näkökulmasta. Kukaan ei anna parasta mahdollista panostaan, mikäli asiaa ei koeta tarpeeksi kiinnostavaksi ja henkilökohtaisesti tärkeäksi.

2.2 Valmentavan johtamiskulttuurin edellytykset

Valmentava johtajuus on mahdollista saada asteittain osaksi yrityksen toimintakulttuuria. Se kuitenkin edellyttää organisaatiolta sitoutumista valmentavaan johtamistyyliin. Jotta organisaation koko potentiaali saataisiin käyttöön, olisikin hyvä välillä pysähtyä pohtimaan, edistävätkö organisaation olemassa olevat toimintamallit ja johtamiskulttuuri todella valmentavaa johtamistyyliä.

Tärkein yksittäinen tekijä valmentavan johtamisen saamiseksi osaksi organisaation toimintakulttuuria on ylimmän johdon asenteissa sekä yrityksen rakenteissa. Perinteisesti yrityksen ylin johto koetaan suunnan näyttäjiksi, strategian ja arvojen päättäjiksi sekä yrityksen toimintatapojen määrittäjiksi. Muun henkilöstön rooli on käytännön tasolla toteuttaa ylimmän johdon päätöksiä ja saavuttaa asetetut tavoitteet. Tutkimuksen ja johtamiskirjallisuuden mukaan ongelma piilee siinä, että ihmisten sitoutuminen strategian toteuttamiseen on ongelmallista, mikäli strategiaa ja päämääriä ei ymmärretä tai sitä kohtaan ei tunneta merkityksellisyyttä.

Eri näkökulmien kuulemiselle ja kuuntelemiselle perustuva asioiden kehittäminen on paljon eettisempää kuin se, että johto ajaa jääräpäisesti lävitse oman näkökulmansa asioita. Näin on siitä huolimatta, että johdon näkökulman paremmuus muihin näkökulmiin nähden oikeutetaan vetoamalla erilaisten mallien avulla suoritettuihin analyysihin. Analyysit voivat olla oikeita ja herättää keskustelua johdon piirissä, mutta jos niiden käynnistämä keskustelu lopetetaan siihen, joutuvat muut henkilöstöryhmät ostamaan analyysien tulokset sellaisenaan. (Juuti 2010, 218)

Kysymys kuuluu, saadaanko aikaan ylimmän johdon määrittelemällä strategialla aitoa innostumista ja sitoutumista yritykseen henkilöstön keskuudessa.

Yrityksissä, joissa vallitsee aito valmentava kulttuuri, hierarkiat ja organisaatorakenteet on häivytetty. Ylin johto ymmärtää, että henkilöstöllä on paras tieto ja näkemys esimerkiksi asiakkaiden toiveista ja niissä tapahtuvissa muutoksista (Ristikangas & Ristikangas 2011, 271). Näissä yrityksissä henkilöstö otetaan aktiivisesti mukaan suunnittelemaan, keskustelemaan ja määrittämään yrityksen suuntaa ja strategiaa.

Ylimmästä johdosta tulee henkilöstön ja yrityksen kasvamisen mahdollistajia, kun taas eri tason työntekijöillä on aidosti merkittävä rooli yrityksen kehittymisen ja uudistumisen näkökulmasta. Reaktor ohjelmistotalo on valittu useana vuonna parhaaksi työpaikaksi Suomessa, ja ollut kärkisijoilla myös Euroopan laajuisesti. Great Place to Work Institute Finlandin toimitusjohtaja Panu Luukka on kuvannut Reaktoria ainutlaatuiseksi yritykseksi, jossa arvoketju on aina lähtenyt yrityksen ihmisistä. Tämä johtamiskulttuuri on tuottanut Reaktorille erinomaisen asiakastyytyväisyyden ja taloudellista menestystä. Reaktor on kaikkien työntekijöiden yhteinen juttu, monille paljon enemmän kuin pelkkä työpaikka.

Valmentavan kulttuurin aikaansaaminen edellyttää vapaata tiedon liikkumista, henkilöstön mukaan ottamista yrityksen toiminnan kehittämiseen, yrityksen henkilöstön aitoa näkemistä yrityksen tärkeimpänä kilpailutekijänä ja avointa keskustelua eri organisaatiotasojen ihmisten kesken. Juutin (2010, 217-218) mielestä aidon ja moniäänisen dialogin voima piilee siinä, että sen avulla organisaation uudistus lähtee liikkeelle ihmisten vapaaehtoisen halun kautta. Tällöin muutos lähtee liikkeelle niistä pyrkimyksistä, joihin ihmiset syvällä sydämessään uskovat.

Valmentavan johtamisen aikaansaaminen osaksi yrityksen toimintaa vaatii käytännössä sitä, että henkilöstöllä on aidosti aikaa sekä mahdollisuuksia käyttää luovuuttaan ja ajatella. Yrityksen tulee lisäksi mahdollistaa ja kannustaa ihmisiään aitoon vuorovaikutukseen kollegoiden ja eri henkilöstöryhmien välillä. Yrityksen on myös annettava tilaa ja aikaa johtajilleen ja esimiehilleen toteuttaa valmentavaa johtamistyyliä systemaattisesti ja pitkäjänteisesti jatkuvien muutosten ja lyhytjänteisten tulospaineiden keskellä.

Kyky nähdä kvartaalien yli pidemmälle tulevaisuuteen on tärkeää. Kvartaalit menettävät merkityksensä, kun tekemisen mielekkyyttä ja tarkoitusta katsotaan vähintään 10-vuoden aikajänteellä. Kvartaalitalouden tuoma ahdistus kummasti vähenee. Suhtautuminen alaisiin täytyy olla samankaltainen. Heistä ei voi puristaa mehuja ulos vuosineljännes kerrallaan. Laivan kapteeni pitää huolen siitä, että suunta on oikea ja kaikilla on haastavaa ja innostavaa työtä.
(Ristikangas & Ristikangas 2011, 24)

Jotta yrityskulttuuria saadaan kohti valmentavaa johtamista, se vaatii ennen kaikkea muutoksia käytännön tasolla. Tällaisia muutoksia voivat olla esimerkiksi esimiesten työnkuvan muuttaminen valmentavaa johtamista tukevaksi tai yhteistyötä ja osaamisen kehittymistä tukevien palkkiomallien rakentamista.

Yritys- ja johtamiskulttuurin rakentaminen tai muuttaminen kohti valmentavaa johtamista tukevaa kulttuuria voidaan aloittaa miettimällä esimerkiksi alla olevia kysymyksiä.

- Miten laajalti esimiehet ovat identiteetiltään esimiehiä (eivätkä ensisijaisesti asiantuntijoita)?
- Minkälaista roolimallia ylin johtoryhmä näyttää valmentavasta johtajuudesta?
- Miten yhteinen käsitys esimieskunnalla on toivottavasta johtamissuunnasta?
- Miten paljon yhteistä aikaa on käytettävissä (ihmisten) johtamisasioista keskusteluun?
- Miten onnistunut johtaminen huomioidaan?
- Miten johtajuuden arvostus näkyy kulttuurissa?
- Miten palkitsemisjärjestelmät tukevat yhteistyötä ja osaamisen jakamista?

2.3 Valmentavan johtamisen hyödyt organisaatiolle

Valmentava johtaminen tuottaa sekä valmentavalle esimiehelle että valmennuksen kohteena olevalle yksilölle selkeitä hyötyjä. Valmennettavan kokemia hyötyjä ovat esimerkiksi itseluottamuksen kasvaminen, eteneminen uralla mahdollistuu, kokemus kuulumisesta ryhmään vahvistuu, yksilöllisyyden ja ainutlaatuisuuden korostuminen ja henkilökohtainen ja ammatillinen kehittymisen syveneminen. (Ristikangas & Ristikangas 2011, 34-35.)

Esimiehille ja johtajille valmentava johtamistyyli mahdollistaa paremmat suhteet työntekijöiden kesken, vahvuuksien ja heikkouksien ymmärryksen lisääntymisen vuorovaikutustaitojen parantumisen, oppiminen ja kypsyminen ihmisenä sekä esimiesidentiteetin syvenemisen. (Ristikangas & Ristikangas 2011, 34-35.)

Yksilöille tuomien hyötyjen lisäksi on oleellista ymmärtää valmentavan johtamis-kulttuurin tuomia hyötyjä yrityksille ja sen omistajille. Kaj Hellbomin (2013) mukaan yksi valmentavan johtamisen etu liittyy strategioiden toimeenpanoon:

Kun yritysjohtajilta on kysytty, kumpi on heidän mielestään haastavampaa: strategian muotoilu vai sen toteuttaminen, 80 % johtajista vastaa sen toteuttaminen. Me tiedämme, että johtamista ja sen kehittämistä on helppo suunnitella. Strategioita on kiva rakentaa. Mutta toimeenpano on se, joka haastaa meitä, koska toimeenpanossa meidän uusi ja oletettavasti erilainen toiveemme kohtaa sen hetkisen kulttuurin. (Hellbomm, 2013)

Valmentavan johtamistyylin hyöty organisaation näkökulmasta on henkilöstön sitoutuminen toteuttaa valittua strategiaa. Sitoutuminen syntyy siitä, että ihmiset ymmärtävät strategian merkityksen oman työnsä kannalta ja kokevat strategian toteuttamisen merkitykselliseksi myös omien tavoitteiden kannalta. Valmentavan johtaminen on keino lisätä tätä ymmärrystä ja luoda merkitystä sekä ohjata kehitynyttä ymmärrystä käytännön toiminnaksi. Y-sukupolven työelämään tulon myötä strategian jalkauttamista käytäntöön on todella tehtävä uusin keinoin.

Valmentavan johtamisen organisaatioille tuottamia hyötyjä on myös tutkittu eri puolilla maailmaa. Useampien tutkimustulosten mukaan valmentavalla johtamisella parannettiin merkittävästi valmennettavien henkilöiden tuottavuutta ja työn laatua.

The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) on maailmanlaajuinen henkilöstöjohtajille suunnattu yhdistys. Sen tekemän training and development tutkimuksen mukaan kaksikolmasosaa tutkimukseen osallistuneista koki toteuttamansa valmennustoimenpiteet tehokkaiksi tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta. Samassa tutkimuksessa 99 % kyselyyn osallistuneista kertoi valmentamisen tuoneen konkreettista hyötyä sekä yksilöille että organisaatioille.

Toisen henkilöstöjohtamiseen keskittyneen järjestön IPMA:n (International Personnel Management Association) tekemän tutkimuksen tulokset osoittivat suorituksen valmentamisen nostaneen tutkimukseen osallistuneen henkilöstön tuottavuutta 22 %.

Työterveyslaitoksen tuoreen tutkimuksen mukaan innostunut työntekijä voi olla jopa 100 kertaa tuottavampi leipääntyneeseen kollegaansa verrattuna. Ylimmän johdon vastuulla on varmistaa ja edistää johtamiskulttuurin, työympäristön ja prosessien kautta yksilöiden sisäisen motivaation syntymistä.

Henkilöstöä sitouttava ja heidän osaamistaan kehittävä johtamistyyli tuottaa yritykselle hyötyjä, niin tuottavuuden, kustannustehokkuuden kuin strategian paremman jalkautumisen kautta. Valmentava johtaminen on keino vaikuttaa erilaisiin ihmisiin niin, että he aktiivisesti ja oma-aloitteisesti kehittävät omia taitojaan tai toimintamalleja tehdä työnsä laadukkaammin, tehokkaammin tai kokonaan uudella, järkevämmällä tavalla.

2.4 Valmentavan johtamisen ydinosamisalueet

Valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi (Ristikangas & Ristikangas 2011, 12). Se on toisaalta toiminnan ohjaamista haluttuun suuntaa ajatteluttamisen ja merkitysten luomisen keinoin. Ennen kaikkea valmentava johtaminen on aikaansaamista ja suorittamista.

Odotukset ja vaatimukset johtamista kohtaan ovat erilaiset kuin aiemmin ja siksi myös valmentava johtaminen vaatii uudenlaista johtamisosaamista. Se pohjaa kyvystä johtaa itseään, luoda innostuneisuutta ja sitoutuneisuutta, kuuntelemisen ja läsnäolon taidosta, osaamisesta rakentaa erilaisten yksilöiden välille aitoa yhteistyötä, kyvystä saada ihmiset ajattelemaan ja ihmettelemään asioita ja kyvystä edesauttaa yksilöiden ammatillisen osaamisen kehittämisessä. Monessa valmentavan johtamisen kirjassa korostetaan erityisesti esimiehen kykyä johtaa aitona itsenään ja omien vahvuuksien kautta. Tämä luo luottamusta ja tunnesidettä muihin henkilöihin.

Ristikangas ja Ristikangas (2011, 26) ovat soveltaen koostaneet valmentavan johtamisen ydinosamisalueet alan kirjallisuudesta.

TAULUKKO 2. Valmentavan johtajan ydinosaamisia (Ristikangas & Ristikangas 2011,26)

Johtamistehtävä	Ydinosaaminen
Perustan luoja ja kohtaaja	<ul style="list-style-type: none"> • Välittömyys ja nöyryys • Kyky asettua toisen asemaan • Toisten kunnioittaminen • Odotusten asettaminen
Vuorovaikuttaja	<ul style="list-style-type: none"> • Kuuntelutaito • Kysymysten tekemisen taito • Kyky ottaa vastaan ja antaa palautetta
(Yhdessä) kehittymisen mahdollistaja	<ul style="list-style-type: none"> • Havainnointi- ja analyysitaito • Kyky aktivoida ja saada muut mukaan, osallistaa • Linjakuus ja jämäkkyys

Valmentavan johtamisen ydinosaaminen nähdään usein jakautuvan kolmeen kategoriaan:

- tietoon ja ymmärrykseen,
- taitoihin ja osaamiseen sekä
- käyttäytymiseen.

Tiedot ja ymmärrys (Knowledge) sisältää esimerkiksi ymmärrystä valmennusprosesseista, osaamista johtaa valmennussuhdetta ja tietoa erilaisista oppimistavoista ja siitä, kuinka erilaiset ihmiset oppivat parhaiten. Valmentavan johtajan taitoihin (skills) listataan esimerkiksi kuuntelemisen taito, valmentavan dialogin taito, ajatella aktivoivien kysymysten esittämisen taito, tavoitteenasettamisen ja palautteenantamisen taito sekä valmennettavan itsetuntoa ja itseluottamusta kehittävät taidot. Valmentavan johtajan käyttäytymiseltä (Behavior) odotetaan esimerkillisyyttä ja esimerkillä johtamista, oma-aloitteisuuteen kannustamista, erilaisuuden hyväksymisen havainnollistamista käytännön vuorovaikutustilanteissa, innostusta jatkuvaan kehittymiseen ja oppimiseen sekä oman toiminnan jatkuvaa arviointia ja reflektointia. (History of coaching, 2012.)

2.5 Itsensä johtamisen taito

Itsensä johtaminen on osaamisalue, johon kaikki johtaminen lopulta pohjaa. Omien vahvuuksien ja persoonan ominaisuuksien hyödyntäminen johtamisessa edellyttää niiden tunnistamista. Sydänmaanlakka (2006, 33) kuvaa itsensä johtamisen ydinasioiksi johtamistaitojen kehittymisen ja johtajan henkisen kasvun, mikä liittyy itsetuntemuksen paranemiseen. Oman toiminnan, ajattelun, tunteiden ja uskomusten säännöllinen reflektointi nousee yhä tärkeämmäksi johtamisen metataidoksi. Se on välttämätön edellytys omalle kasvuille ja kehittymiselle johtajana, ja sen merkitys vain korostuu valmentavassa johtamisotteessa. (Heinonen, Klingberg & Pentti 2011, 48-49.)

Kurttila, Laane, Saukkola ja Tranberg (2010, 24) korostavat myös itsetuntemuksen merkitystä hyvän johtamisen perusedellytyksenä. Hyvä itsetuntemus antaa realistisen kuvan itsestämmme vahvuuksineen ja kehittämiskohteineen. Hyvä itsetunto pohjautuu itsetuntemukseen. Hyvä itsetunto mahdollistaa toisen ihmisen syvällisen arvostuksen ja kunnioittamisen, edesauttaa vaikeissakin päätöksentekotilanteissa ja parantaa kykyä sietää epäonnistumisia.

Muiden ihmisten johtaminen tapahtuu aina oman persoonan ominaisuuksien kautta. Tästä syystä jokaisen johtajan tulee tuntea itsensä hyvin, ennen kuin voi johtaa muita. Siksi itsereflektointitaito korostuu aivan kaikilla esimiehillä ja johtajilla.

Itsereflektointi

Itse reflektoinnilla tarkoitetaan muun muassa omien ajatusten, arvojen, uskomusten, toimintatapojen, tunteiden, roolien, vahvuuksien ja kehityskohteiden systemaattista pohtimista ja havainnointia. Reflektoinnin tavoitteena on tulla enemmän itsensä kaltaiseksi (Heinonen, Klingberg & Pentti 2011, 49). Itsereflektointi ei aina ole helppoa ja myös tämän taidon oppiminen vaatii harjoittelua. Kurttilan ym. (2010, 24) itsetuntemuksenkehittäminen ei ole yksinkertaista, koska ihmisinä meillä kaikilla on taipumus havaita itsessämme niitä osa-alueita, jotka koemme miellyttäväiksi. Joskus taas näemme itsemme ja toimintamme turhan kielteisenä.

Itself-reflection requires from the supervisor both the will and, to some extent, the courage to evaluate oneself and one's actions openly and objectively. It also requires the ability to pause in the midst of the work, and time and peace to really think and do observations. Reflection is found in many ways, such as various questionnaires. Kurttila et al. (2010, 25-26) mention that the development of self-knowledge is related to questions such as, for example,

- identity (who am I)?
- beliefs (what beliefs do I have about myself and my skills)
- feelings (in what situations do I experience powerful positive or negative feelings)
- motives (why am I a supervisor)?
- goals (what do I want from my work)?
- strengths and development goals (what skills do I have, how would I like to change?)
- purposes (what is the meaning of my life)?

Professional leadership skills can also be reflected using various questionnaires. Heinonen et al. (2011, 50) think that every supervisor and manager should have time to pause and think about their own leadership and the questions related to self-knowledge:

- What has shaped me as a supervisor?
- Which experiences have especially influenced my way of acting?
- Whom do I value among my supervisors and why?
- What do I not do? Why?
- Where do I feel confident?
- What do I keep silent about?
- What have I learned from difficult experiences? And from successes?

Joharin ikkuna

Joseph Luft ja Harry Ingham kehittivät Joharin ikkunan kognitiivisen psykologian työkaluksi Yhdysvalloissa vuonna 1955. Joharin ikkunaa (KUVIO 2.) hyödynnetään yhtenä välineenä esimerkiksi johtajien ja esimiesten itsetuntemuksen syventämiseksi. Edellä esiin tuotuja kysymyksiä voidaan tarkastella Joharin ikkunan kautta, jolloin pystytään paremmin havaitsemaan ja tunnistamaan kehityskohteita, joiden avulla omaa avoimutta ja läsnäoloa voidaan kehittää.



KUVIO 2. Joharin ikkuna itsereflektoinnin apuna (Heinonen, Klingberg & Pentti 2011, 51)

Joharin ikkunan avulla voidaan kehittää ihmissuhteita ja vuorovaikutussuhteita. Avoin- ja salattu-ruutu kuvaavat henkilön käsitystä itsestään. Nämä asiat voivat olla yksinkertaisia tosiasioita, mutta yhtä lailla tunteita, pelkoja, uskomuksia tai motivaation lähteitä. Avoin- ja sokea-ruutu kuvaavat muiden käsitystä henkilöstä. Oikean alareunan Tuntematon-ruutu on alue, joka sisältää sellaisia tunteita tai toimintaa, joita kukaan ei vielä tiedosta.

Joharin ikkunan idea on se, että kehittämällä avoin-ruutua isommaksi itselle ja toisille, on helpompi avoimesti keskustella ja käsitellä ajatuksia ja tunteita muiden

kanssa. Avoimuudella tarkoitetaan sitä, missä määrin kerrot itsestäsi muille ja kuinka paljon tuot itsestäsi esiin muiden läsnä ollessa. Tämä lisää esimerkiksi johtamisen aitoutta ja kasvattaa alaisten luottamusta esimiestä kohtaan. Heinosen ym. (2011, 51) mukaan avoin alue kasvaa itsetuntemuksen kehittyessä ja itsetunnon kasvaessa.

Pelkästään itsereflektointi ja kysymysten esittäminen itselle ei riitä, vaan sokearuuden asioiden tunnistaminen vaatii usein palautteen kysymistä ja vastaanottamista itsestämme ihmisinä ja toiminnastamme.

3 VALMENTAVAN JOHTAMISEN PÄÄELEMENTIT

Tässä opinnäytetyössä keskityn syvällisemmin pureutumaan kolmeen valmentavan johtamisen ydinosamisalueeseen, jotka kaikki vaativat paljon erilaista osaamista esimiehiltä ja johtajilta. Olen kuvannut niitä tässä opinnäytetyössä:

- Kyky innostaa ja sitouttaa
- Kyky luoda yhteistyötä
- Valmentava dialogi; kyky kehittää ymmärrystä ja henkilön kasvua

Yllä mainitut aihealueet olen valinnut toimeksiantajan strategian sekä asiakaspalvelutyön erityispiirteiden pohjalta. Toiminnan erityispiirteet vaikuttavat myös johtamisympäristöön, niin mahdollisuuksiin kuin haasteisiinkin. Asiakaspalvelun erityispiirteitä on tarkemmin avattu opinnäytetyön johdannossa.

Valitut ydinosamisalueet eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan limittyvät keskenään. Esimerkiksi yksilöiden innostumiseen ja sitoutumiseen vaikuttaa oleellisesti heidän osaamisen kehittäminen ja onnistunut yhteistyö. Etenkin Y-sukupolvelle on erittäin tärkeää kokea kuuluvansa ryhmään ja saavuttaa merkityksellisiä tuloksia tiiminä.

3.1 Kyky innostaa

Antohony De mellon mukaan kuuleminen ja näkeminen ovat maailman vaikeimpia asioita. On vaikeaa ymmärtää ja tunnistaa omia innostuksen lähteitä saati sitten

toisten. Innostavan esimiehen tai johtajan on itse ymmärrettävä mistä hän itse innostuu. Kukaan ei voi innostaa toista olematta itse innostunut.

Innostumisesta käytetään usein myös termiä motivaatio. Motivaatiota kuvataan alan kirjallisuudessa aika laajana ilmiönä. Motivaatio polveutuu latinankielisestä sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikuttamista ja liikkeellepanemista. Yleisimmin motivaatio käsitetään halujen ja tarpeiden aikaansaamana tilana, joka muuntuu päämäärä-hakuiseksi toiminnaksi eli liikkeeksi. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2011, 41.)

Aaltonen ym. (2011, 41) kuvaavat motivaatiota syiden, vaikuttimien, tarpeiden ja yllykkeiden aikaansaama tila, jossa motiivit virittävät, ohjaavat ja ylläpitävät yksilön ja ryhmän käyttäytymistä. Toisaalta samat kirjailijat määrittävät motivaatiota myös psyykkiseksi tilaksi, joka määrää, miten vireästi henkilö toimii ja mihin hänen mielenkiintonsa suuntautuu.

Monissa yrityksissä työntekijöiden innostamista ja sitouttamista pyritään vahvistamaan niin sanotuin ulkoisin vaikuttimin. Esimerkiksi palkkiojärjestelmät tai erilaiset huomautus- tai varoitusprosessit ovat ulkoisia vaikuttimia. Niillä pystytään tukemaan innostuneisuutta ja sitoutuneisuutta, mutta niillä harvoin saadaan aitoa ja pitkäkestoisia innostusta syttymään. Ristikangas ja Ristikangas (2011, 273) väittävät kirjassaan erilaisten palkkio- ja bonusmallien tosiasiallisesti kompensoivan heikkoa johtamista. Heidän mielestään hyvä johtaminen ei rakennu ainakaan yksilöllisiin kannustinjärjestelmiin.

Innostusta ei voida synnyttää ainoastaan ulkoisilla motivaatitekijöillä. Ulkoisesti motivoitunut työntekijä tekee työnsä saadakseen rahaa tai välttääkseen rangaistuksia. Sisäisesti motivoitunut työntekijä taas nauttii itse tekemisestä ja kokee työnsä tärkeäksi. Carnegien (1981, 58) mielestä toiseen ihmiseen vaikuttaminen vaatii esimieheltä kykyä kohdistaa oman mielenkiintonsa siihen, mitä vastapuoli haluaa ja miten sen voisi saavuttaa. Alla olevassa taulukossa on vertailtu ulkoisten ja sisäisten motivaatitekijöiden määrityksiä.

TAULUKKO 3. Sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät työelämässä (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2011, 48)

Sisäiset palkkiot	Ulkoiset palkkiot
Liittyvät työn sisältöön (monipuolisuus, vaihtelevuus, haasteellisuus, mielekkyys, itsenäisyys, onnistumisen kokemukset). <i>"Tosi kiinnostavaa työtä"</i>	Ovat johdettavissa työympäristöstä (palkka, ulkopuolinen tuki ja kannustus, kiitos/tunnustus, osallistumismahdollisuudet) <i>"Rankkaa työtä, mutta onneksi tulee hilloa"</i>
Ovat yksilön itsensä aikaansaamia ja välittämiä. <i>"Olen itse valinnut tämän tien"</i>	Ovat organisaation tai sen edustajan antamia tai välittämiä <i>"Tällainen homma minulle järkättiin"</i>
Tyydyttävät ylemmän asteen tarpeita (pätemisen tarve, itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarve) <i>"Saan koko ajan mahdollisuuden kehittää itseäni"</i>	Tyydyttävät alemman asteiden tarpeita (yhteenkuuluvuuden tarve, turvallisuuden tarve, ravinnon ja toimeentulon tarve) <i>"Tämä on turvallinen työpaikka"</i>
Ovat subjektiivisia; esiintyvät tunteiden muodossa (tyytyväisyys, työn ilo) <i>"Nautin tästä työstä"</i>	Ovat objektiivisia; esiintyvät esineiden tai tapahtumien muodossa (raha, kannustava tilanne, ylenemismahdollisuus) <i>"Meillä on hyvät bonukset"</i>

Tässä opinnäytetyössä keskityn pääosin sisäisen innostuksen ja sitoutumisen aikaansaamiseksi johtamisen keinoin.

Daniel Pinkin Drive-kirjassa sisäinen motivaation ja innostumisen kolmeksi ydintekijäksi kuvataan merkityksellisyys, autonomisuus ja mestarillisuus.

Merkityksellisyydellä tarkoitetaan sitä, että työntekijä ymmärtää esimerkiksi oman työtehtävänsä tärkeyden yrityksen tai tiiminsä tavoitteiden kannalta. Toisaalta on yhtä tärkeää, että työntekijä kokee työtehtävänsä merkityksellisiksi omien motiivien kannalta.

Rajalan (2013) mukaan riittävä autonomisuus antaa työntekijöille riittävästi valtaa ja tilaa määrittää myös itsenäisesti hänelle sopivimpia työtapoja ja toimintamalleja. Autonomisuus ja riittävä vapaus on luovan ajattelun näkökulmasta oleellista. Työntekijällä tulee olla mahdollisuuksia vaikuttaa oman työnsä sisältöön ja siihen, miten ja milloin hän sen tekee. Hyvä esimies ei kontrolloi jatkuvasti alaisensa tekemisiä, vaan asettaa tälle selkeät tavoitteet ja auttaa häntä löytämään itselleen sopivimman tavan päästä tavoitteisiin. Liian tarkat ohjeistukset ja jäykät prosessit nakertavat työntekijän kykyä ja halua pohtia, miten asia voitaisiin hoitaa parhaalla mahdollisella tavalla.

Mestarillisuus tarkoittaa kiteytettynä sitä, että ihminen kokee kehittyvänsä jossakin hänelle merkityksellisessä asiassa.

Tässä opinnäytetyössä syvennyn tarkemmin tietoisien läsnäolon taitoon ja taitoon luoda merkityksiä.

3.1.1 Läsnaolon taito

Läsnaolo (Mindfulness) on ei-arvioivaa havainnointia. Se on mielenkykyä arvioida asioita ilman kriittisyyttä. Suhtautuminen on puolueetonta, jossa ei olla kenenkään puolella eikä ketään vastaan. Se on lähinnä huomion kiinnittämistä erityisellä tavalla meneillä olevaan hetkeen, tuomitsematta ja arvioimatta. (Ristikangas & Ristikangas 2011, 56.)

Tutkija Terhi Takanen (2013) kuvaa tuoreessa väitöstutkimuksessaan tietoista läsnäoloa seuraavasti:

Arjen kiiremoodissa ihmiset eivät ole uudistumiskykyisiä, vaan toistamme vanhoja ajatus- ja toimintamalleja hiukan uudistettuina. Jos halutaan löytää tekemisen ja luomisen ilo, tuottaa uusia ideoita, palvella paremmin asiakkaita ja voida paremmin työssä tietoisien läsnäolon harjoittamisesta on hyötyä. Tietoinen läsnäolo toimii myös pysäyttäjänä ja auttaa tiedostamaan miten toimimme. Tietoisien huomion tuominen toimintaan voi jo sinällään muuttaa tapaamme olla vuorovaikutuksessa toisten kanssa. (Takanen, 2013)

Todellisen läsnäolon ymmärtää parhaiten käymällä läpi mitä se ei ole. Liian usein työyhteisöissä esimerkiksi esimiehet ovat fyysisesti läsnä, mutta ajatus on joko menneessä tai tulevassa. Alan Wattsin mukaan ihminen toistaa asioita, ajattelee sitten juovansa kupin teetä. Hän toivoo että tiskaaminen päättyisi pian. Hän juo kupin teetä ja ajattelee niitä asioita, jotka on seuraavaksi tehtävä. Näin hän elämässään menettää sekä tiskaamisen että teen juomisen. (Ristikangas & Ristikangas 2011, 57.)

Sama asia toistuu jatkuvasti suorituspainotteisessa yritysmaailmassa. Ilman aitoa läsnäoloa työtä tehdään ja suoritetaan automaattiohjauksella. Tällöin vaarana on kadottaa tekemisen fokus, eli päämäärä. Työn tekemisestä tulee helposti tavoitteiden kannalta merkityksetöntä suorittamista. Keskittyminen rauhasa nykyhetkeen parantaa monien tutkimusten mukaan keskittymistä ja kirkastaa toiminnan fokusta (Heinonen, Klingberg & Pentti 2011, 39 ja 169-172). Kun toiminnaltamme hukkuu selkeä fokus ja tarkoitusperät, se aiheuttaa riittämättömyyden tunnetta. Tätä tunnetta usein kompensoidaan suorittamalla vielä enemmän ja ottamalla lisää tehtäviä vastaan. (Ristikangas & Ristikangas 2011, 58-59.)

Kurttila ym. (2010, 113) korostavat, että tietoiseen läsnäoloon kuuluu nykyhetkeen keskittymisen lisäksi, myös sen hyväksyminen sellaisena kuin se on. Tilanteen hyväksyminen auttaa meitä toimimaan kussakin tilanteessa parhaalla mahdollisella tavalla.

Valmentavalle johtajalle tietoisien läsnäolon taito on erityisen tärkeä vuorovaikutus-tilanteissa. Keskittymällä ainoastaan toiseen ihmiseen ja hänen ajatuksiinsa tai toimintaansa, voi havaita paljon asioita vastapuolen toimintatavoista, uskomuksista, tunteista tai motiiveista. Tämä vaatii valmentavalta esimieheltä vuorovaikutus-tilanteen kohtaamista ilman ennakkotavoitetta tai ennakkoon mietittyjä oletuksia. Mikäli vuorovaikutustilanteeseen varautuu etukäteen esimerkiksi palautteen antamisen näkökulmasta, niin oma keskittyminen fokusoituu esimerkiksi toisen ajatusten tai toiminnan arviointiin palautteen antamisen näkökulmasta. Ollilan (2008) mielestä toisen huomioonottavan keskustelun tärkein tavoite on saada

vastapuolen yksilölliset ajatukset ja tuntemukset selville. Keskustelun johtopäätös ei saa olla valmiina ennen keskustelun aloittamista.

Heinonen ym. (2011, 169) mielestä valmentavan esimiehen tulisi suhtautua jokaiseen vuorovaikutustilanteeseen ”minä olen, koska sinä olet”- asenteella. Asennoituminen pitää sisällään ajatuksen toisen tärkeydestä, arvostuksesta ja huomaamisesta.

Valmentavalle johtajalle on tärkeä sisäistää, että toisen kohtaaminen on aina merkityksellistä esimerkiksi toiminnan kehittymisen tai toisen syvällisemmän tuntemisen näkökulmasta.

Tietoinen läsnäolo ja pysähtyminen asioiden ja tilanteiden tapahtuessa tai vuorovaikutustilanteissa, parantaa ja tukee myös ratkaisukeskisyyttä ja on pohja luovuutta tukevalle keskustelulle. Rauhallinen ja olettamuksista tai uskomuksista vapaa mieli näkee enemmän vaihtoehtoja ja näkökulmia. (Ristikangas & Ristikangas 2011, 59.)

Takasen (2013) mukaan tietoisien läsnäolon harjoittamisella voidaan parantaa kykyä palvella asiakkaita uusilla tavoilla ja parantaa asiakastyytyväisyyttä ja asiakaskokemusta. Takasen (2013) tutkimuksessa kohdeyrityksen asiakastyytyväisyys parani, koska asiakkaat kokivat tulleet kohdatuiksi, heidän palautteensa kuultiin ja heitä otettiin mukaan toiminnansuunnitteluun aiempaa paremmin.

Miten tietoista läsnäoloa voi kehittää?

Tietoisien läsnäolon harjoitteiden juuret ulottuvat itämaisiiin keskittymisharjoituksiin. Tietoisien läsnäolon harjoitusten keskiössä, on keskittyminen esimerkiksi oman rauhallisen hengityksen havainnointiin ja tuntemiseen. Usein juuri kehotietoisuus ja sen kehittäminen auttavat läsnäolon taidossa; keho on läsnä tässä ja nyt, kun mieli useimmiten harhailee menneessä ja tulevassa enemmän kuin nykyhetkessä. Silloin ankkurin ottaminen kehosta tai hengityksestä auttaa mieltä palautumaan meneillään olevaan hetkeen.

Läsnäoloa kehittäviä harjoitteita on suunniteltu myös ryhmätilanteisiin. Esimerkiksi palaverien alkuun suunniteltuja läsnäoloa ja keskittymistä parantavia harjoitteita on olemassa paljon. Konkreettisia harjoitteita ei käsitellä tässä opinnäytetyössä.

Läsnäolon taidon kehitymisissä oleellisinta on kyky pysähtyä. Se ei ole välttämättä helppoa, koska työelämässä on usein totuttu suorittamaan asioita kireällä aikataululla ja erilaiset palaverit täyttävät kalenteria. Läsnäolon taidon kehittymisen ensimmäinen ja tärkein askel on jokaisen esimiehen ja johtajan valinta. Valinta siitä, kuinka paljon esimerkiksi viikkotasolla rauhoittaa itselleen aikaa ajatella ja pysähtyä. Heinonen ym. (2011, 174) kehottavat jokaista esimiestä ja johtajaa ajattelemaan omaa tämän hetkistä työtään ja toimintaa ja arvioimaan, kuinka paljon aikaa on todella pysähtyä ja mitä kunkin pitäisi tehdä toisin, jotta jatkossa aikaa löytyisi tietoisesta läsnäolon kehittämiseen.

3.1.2 Merkitysten luominen

Maija-Riitta Ollilan tulevaisuuden johtamista käsittelevässä luennossa kuvattiin ihmisten työmotivointiin liittyviä haasteita osuvasti. Ollilan (2008) mukaan työtä ei enää tehdä siksi, että työtä on tehtävä. Ollilan mielestä johtamisen tärkein taito on saada ihmiset kokemaan työn tekemisen merkityksellisenä.

Yhdysvaltalaisen filosofin John Deweyn mielestä toisen henkilön saa vapaaehtoisesti ja innostuneesti tekemään asioita, saamalla hänet tuntemaan tärkeäksi. Deweyn mielestä ihmismielen syvin vietti on halu olla tärkeä. Sigmund Freud kuvaa samaa asiaa sanomalla, että kaikki mitä me teemme, johtuu kahdesta vaikuttimesta: sukupuolivietistä ja halusta olla suuri. (Carnegie 2001, 43.)

Työn merkitykselliseksi kokeminen voi olla tärkeä osa elämän kokonaisu mielekkyyttä. Jos ihminen kokee työnsä turhaksi tai merkityksettömäksi, voi olla vaikea olla kokonaisvaltaisesti onnellinen. (Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg 2010, 38.)

Rajala (2013) korostaa, että merkitysten luomisessa erityisesti henkilön esimies on keskeisessä roolissa. Hän auttaa työntekijää ymmärtämään, miten hänen panoksensa

auttaa tiimiä saavuttamaan tavoitteensa ja omalta osaltaan edistää organisaation menestystä. Myös Kurttila ym. (2010, 38) painottavat sitä, että merkityksellisyyden tunteen syntymiseen vaikuttaa olennaisesti oman roolinsa selkeä ymmärtäminen kokonaisuuden kannalta.

Valmentavassa johtamisessa merkitystä luodaan eritoten yksilöiden näkökulmasta. Meissä kaikissa palaa sisäinen liekkimme, se on vain löydettävä ja valjastettava osaksi työtehtäviä. Työn merkityksen ymmärtämisessä itselle on tärkeää tunnistaa, mitä ylipäättään elämässä arvostaa. Mikäli työntekijä kokee suurta merkitystä toisten auttamisesta, häntä voi hyödyntää esimerkiksi toisten työntekijöiden sparraamisessa tai uusien työntekijöiden tutorina. Urheilusta nauttivia työntekijöitä voi valjastaa työpaikkaliikunnan vetäjiksi. (Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg 2010, 38-39.) Työelämä ei ole irrallaan muusta elämästä. Ne asiat mitkä koetaan merkityksellisenä ylipäättään, ovat merkityksellisiä myös työssä. Valmentavan esimiehen ja johtajan on syytä yhdessä alaisensa kanssa miettiä ja määrittää, millaiset asiat alainen kokee merkityksellisiksi ja yrittää löytää keinoja tuoda samoja asioita tai piirteitä osaksi tehtävää työtä.

Kurttilan ym.(2010, 39-40) mukaan työntekijöille pitää pystyä tarjoamaan sopivan haastavia tehtäviä. Osaamisen kehittyessä työn tekemisestä saattaa muodostua rutiininomaista suorittamista. Rutiinit myös kuuluvat työhön, ja ne nopeuttavat ja helpottavat arjen sujumista. Jokainen kuitenkin tarvitsee riittävästi uusia haasteita, mitkä innostavat ylittämään ja kehittämään itseään. Kun työntekijöille pystytään tarjoamaan riittävästi saavutettavissa olevia haasteita, työ koetaan merkitykselliseksi.

Työn merkityksellisyys on nimenomaan tunne. Tunne syntyy, kun työntekijä ymmärtää oman roolinsa kokonaisuuden kannalta, hän kokee työnsä sisältävän itselleen henkilönä tärkeitä piirteitä tai osa-alueita, hänelle annetaan vapauksia ja valtuuksia määrittää työnsä sisältöä ja toimenpiteitä sekä siitä, että työ on riittävän haastavaa suhteessa työntekijän taitoihin.

Tunne alaisesi ihmisiä

Valmentavan johtajan tai esimiehen on ensimmäisenä sisäistettävä se tosiasia, että myös johdettavat haluavat tehdä jotain sellaista, millä on heille omakohtaista merkitystä (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2011, 94-96). Esimiehen toiminnassa on oleellista ymmärrys siitä, että eri ihmisille merkityksellisyys syntyy hyvinkin erilaisista asioista. Esimiehellä ei ole varaa olettaa, millaisista asioista toinen kokee merkityksellisyttä. Valmentavan esimiehelle kyky kohdata työntekijä avoimesti, kunnioittavasti ja ilman ennako-odotuksia on erittäin tärkeää. Avoin ja kunnioittava suhtautuminen auttaa hyväksymään toisen erilaisuuden. Työtään rakastavan esimiehen voi muuten olla vaikea hyväksyä työntekijälle työssäkäymisen ainoa tarkoitus on esimerkiksi rahoittaa tärkeintä harrastustaan (Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg 2010, 39-40).

Merkityksen luomisessa tärkeintä on oppia tuntemaan työntekijä ihmisenä. Työelämässä usein keskitytään tuntemaan alaiset työntekijöinä; vahvuuksineen ja kehityskohteineen. Hyvä valmentava johtaja tai esimies on aidosti kiinnostunut muiden ihmisten ajattelusta, tekemisestä ja elämästä laajemminkin. Heinosen ym.(2011, 97) mielestä alaisensa oppii tuntemaan parhaiten toimiessaan ja keskustellessaan heidän kanssaan arjen tilanteissa. He esittävät kirjassaan myös yksinkertaisen työkalun tai tehtävän (KUVIO 3.), jonka avulla esimies voi parantaa alaistuntemustaan.

Tunnetko johtamasi ihmiset				
Ammatillinen osaaminen	Persoonallisuus / tapa toimia	Motivaatio-tekijät	Elämäntilanne	Tulevaisuuden odotukset
+				
-				

Pohdi kutakin alaistasi erikseen oheisen taulukon avulla eri näkökulmasta: Mitkä asiat kunkin ihmisen kohdalla ovat myönteisiä tehtävän hoitamisen kannalta ja mitkä heikentävä hänen menestymistään tehtävässä.

KUVIO 3. Tunnetko johtamasi ihmiset. (Heinonen, Klingberg & Pentti 2011, 97)

Valmentava johtamisessa korostuu ihmisenä ihmisten kanssa oleminen. Valmentava johtaja tai esimies haluaa oppia tuntemaan alaisensa työntekijöinä, mutta ennen kaikkea ihmisinä ja yksilöinä. Ihmistuntemuksen ansiosta valmentava esimies onnistuu luomaan alaisille työhön merkityksiä, tarjoamaan sopivia haasteita ja vaikuttamaan heidän tunteisiinsa. Ristikangas ja Ristikangas (2010, 56-58) korostavat tunteiden merkitystä, mikäli halutaan aikaansaada muutoksia joko käytännön toimintaan tai ajatuksiin. Muuttamalla ajatuksia, vaikutetaan tunteisiin, jotka taas vaikuttavat tapaan käyttäytyä tai toimia.

3.2 Hyvän yhteistyön rakentaminen

Mitä enemmän ympärillä on epävarmuutta, muutosta ja vaihtoehtoja, sitä enemmän monipuolista ja eri näkökulmia sisältävää ajattelua tarvitaan. Vanhat ja totut toimintamallit eivät itsestään riitä, vaan tarvitaan ajatusten, näkemysten ja tunteiden jakamista parhaiden vaihtoehtojen ja uusien, toimivimpien toimintamallien löytämiseksi. Jotta yritys voi menestyä, on otettava kaikkien aivot käyttöön (Heinonen, Klingberg & Pentti 2011, 12.)

Ristikangas ja Ristikangas (2011, 22) kuvaavat valmentavaa johtamista välineeksi saada aikaan vaikutuksia yhdessä johdettavien kanssa. Heinosen ym. (2011, 13) mukaan yhteinen ajattelu ryhmässä ja ajattelulle annettu aika johtavat fokuusoituneeseen ja tavoitteelliseen tekemiseen, ja sitä kautta tulokselliseen ja menestyvään liiketoimintaan.

Valmentavan johtajuuden päämäärä on innostuneiden yksilöiden kautta saada aikaan hedelmällistä ja tuottoisaa ryhmätyöskentelyä. Valmentava johtamisen tavoite ei ole johtaa yksilöitä. Yksilösuorittajat eivät rakenna yrityksen osaamis-pääomaa. Mitä enemmän työskennellään onnistuneesti ryhmässä tai tiiminä, sen enemmän tapahtuu kehittymistä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 44).

Toimivan yhteistyön tai tiimityöskentelyn rakentaminen ei ole helppoa. Ihmisten kohtaamisiin ja vuorovaikutussuhteisiin liittyy aina haasteita ja vaikeuksia. Yhteistyö on vasta todellista yhteistyötä, kun omasta innostuksesta ja halusta työskennellään ja

saavutetaan yhteistä hyötyä (Ristikangas & Ristikangas 2010, 214). Aina ei tähän tilanteeseen päästä ja tiimin yhteiset tavoitteet jäävät saavuttamatta.

Ristikangas ja Ristikangas (2010, 215-216) jakavat yhteistyön tasoja ja vaiheita neljään pääryhmään:

- Kilpailu
- Oma suunta
- Yhteinen suunta
- Yhdessä menestyminen

Kilpailutilanteessa yhteistyökokeilut usein päättyvät eri osapuolten erilaisiin intresseihin. Halukkuus ajatella toisten näkökulmasta on puutteellista, koska huomio on itsessä ja omissa tavoitteissa.

Toisessa vaiheessa yhteiselo näyttää harmoniselta yhteistyöltä. Osapuolet ovat tietoisesti valinneet oman tavan toimia ja toiminnalleen oman suunnan. Tällaisessa yhteistyön vaiheessa hoidetaan yhteisesti asioita, mutta vältellään tilanteita, jossa omat tutut ja turvalliset toimintamallit jouduttaisiin kyseenalaistamaan.

Yhteisen suunnan löytyessä asioita aletaan koordinoita. Tiimin jäsenet ovat sitoutuneet omien perustehtävien hoitamiseen ja yhteiseen tavoitteeseen. Tiimi hoitaa tehtävät hyvin, mutta varsinaista kehittämistä ei tapahdu.

Yhdessä menestyminen on jokaisen tiimin tavoitetila. Tässä vaiheessa eri näkökulmia ja ajatuksia hyväksytään, kuunnellaan ja arvioidaan. Yhdessä pystytään tekemään myös päätöksiä tiimin ja organisaation kannalta oleellisimmista tavoitteista. Tiimille löytyy yhteinen suunta, johon kaikki osapuolet ovat sitoutuneet. Se vaatii paljon keskustelua, osallistumista ja erityyppisten tunnereaktioiden hyväksymistä.

Toimivan tiimin tunnusmerkit

Tiimityöskentelystä ja tiimidynamiikasta on paljon tutkimuksia ja kirjallisuutta.

Toimivan tiimin aikaan saaminen vaati rakenteellisten ja toiminnallisten asioiden

huomiointia. Yhteistyötä vaatii toimiakseen edellytyksiä avoimelle vuorovaikutukselle, toimivia rakenteita ja pelisääntöjä, aikaa yhteistyölle ja yhdessä ajattelemiselle sekä innostavaa ja kannustavaa ilmapiiriä.

Monet tutkimukset korostavat, että tiimin koolla on merkittävä rooli tiimin toimivuuteen. Paul Rogersin mukaan päätöksenteon ja yhteisen ajattelun kannalta optimaalisin tiimikoko on seitsemän henkilöä. Eri tutkimusten mukaan sopivin tiimikoko vaihtelee seitsemän ja kahdentoista jäsenen välillä. Liian pienissä ryhmissä ei synny riittävästi erilaisia näkökulmia tai kehittävää toimintaa ja isommissa ryhmissä päätöksen tekeminen vaikeutuu. (Heinonen, Klingberg & Pentti 2011, 88-89.)

Ristikangas ja Risikangas (2010, 216) ovat koostaneet eri tutkijoiden näkemyksiä toimivien tiimien tunnusmerkeistä. Yhteisesti tunnistettuja piirteitä ovat:

1. Yhteinen tavoite, johon tiimiläiset ovat sitoutuneet ja kantavat yhteistä vastuuta tavoitteiden saavuttamisesta
2. Osaaminen laajalti käytössä. Tiimissä arvostetaan erilaisuutta ja erilaista osaamista, tietoja ja taitoja. Jokainen ymmärtää erityyppisen osaamisen edesauttavan ja oma panos koetaan tärkeäksi yhteisen päämäärän saavuttamiseksi
3. Kyky iloita saavutuksista. Onnistumisia ja tavoitteiden saavuttamista juhlistetaan arjen keskellä.
4. Tiimi saavuttaa huipputason yksilöidensä kautta. Huipputasolle pääseminen vaatii yksilöiltä kykyä ylittää heille osoitettuja odotuksia sekä halua kehittää yksilöllisiä taitoja ja osaamista.

Valmentava johtajuus tukee ryhmiä saavuttamaan huippunsa. Hupputiimin työskentely pohjautuu tavoiteorientoituneeseen työskentelyotteeseen ja tiimin yksilöiden motivaatiotekijöiden tietoiseen hyödyntämiseen sekä yksilöiden käyttämättömän potentiaalin esiin kaivamiseen. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 217.)

Toimivan tiimin aikaansaaminen vaatii aikaa ja ennen kaikkea yhteistä aikaa. Heinosen ym. (2011, 89) mielestä esimiehen täytyy säännöllisesti varata aikaa tiimille, mutta erikseen vielä tiimien yksilöille.

3.2.1 Yhteistyö pohjaa luottamukseen

Luottamuksen määritelmä on tutkimuskirjallisuudessa hyvin monitahoinen. Luottamus nähdään yleisesti sosiaalisen pääoman yhtenä merkittävänä tekijänä. Ihmisten välinen luottamus erotetaan esimerkiksi sopimuksin luodusta luottamuksesta. Tilastokeskuksen tutkijan kirjoittamassa artikkelissa luottamusta kuvataan seuraavasti:

Luottamusta pidetään eri yhteyksissä joko sosiaalisen pääoman lähteenä tai sen tuotoksena. Luottamusta koskevan keskustelun ydin on se, että luottamus liittyy suhteisiin ja tilanteisiin, joissa on mahdollisuus pettyä ja jotka sisältävät epävarmuutta ja riskejä. Luottamusta ei tarvita tilanteissa, joissa instituutiot, tarkat sosiaaliset roolit tai valta määrittelevät käyttäytymisen. Luottamuksen teoriassa ihmisten välinen luottamus erotetaan instituutioiden ja sopimusten luomasta luottavaisuudesta. Ihmisten välinen luottamus luokitellaan usein yleistyneeseen eli muihin kuin ennestään tuttuihin henkilöihin kohdistuvaan luottamukseen sekä erityiseen luottamukseen, joka kohdistuu samaan verkostoon kuuluviin ihmisiin kuten perheenjäseniin, ystäviin, naapureihin, työtovereihin ja tuttaviiin. (Hanifi, 2012)

Heinonen ym. (2011, 112) määrittävät ihmisten välisen luottamuksen moniulotteiseen tunteeseen tai mielikuvaan toisesta henkilöstä. Luottamus rakentuu vuorovaikutuksesta ja yhteisistä kokemuksista.

Rousseau määrittää luottamuksen tilaksi, joka ilmenee halukkuutena hyväksyä oma haavoittuvuus vuorovaikutussuhteessa. Luottamusta on määritetty myös uskoksi toisten ihmisten toimivan kannaltamme suotuisasti, vaikka toisilla on mahdollisuus myös toimia toisin. (Ristikangas & Ristikangas 2011, 164.)

On hyvä sisäistää, että luottamuksen rakentamisen vastuu on kaikilla, niin johtajilla kuin johdettavillakin.

Ristikankaan ja Ristikankaan (2011, 163-166) mukaan valmentavaa johtajuutta eikä toimivaa tiimiä ole ilman ihmisten välistä luottamusta. Työelämässä pelkkä ihmisten välinen luottamus ei kuitenkaan riitä. Vaikka ihmisten välinen luottamus saataisiin rakennettua erinomaiseksi, saattavat organisaation päätöksentekomallit, päätöksen tekemisen hitaus tai jäykät ja toimimattomat prosessit horjuttaa tai nakertaa synty-

nyttä luottamusta, ja samalla vaikuttaa heikentävästi esimerkiksi ryhmän toiminnan laatuun ja oma-aloitteisuuteen. On myös huomioitava, että tiimissä luottamussuhde on rakennettava sekä tiimiläisten välille että ryhmän jäsenten ja esimiehen välille.

Luottamus voisi kiteyttää tunteeksi, jonka ytimessä on turvallisuuden tunne ja odotusarvo siitä, että kanssaihminen toiminnan tarkoitusperät ovat hyviä.

Luottamuksen synnyttäminen ja sen kehittäminen vaatii aikaa. Luottamuksen kehittämiseen vaaditaan aitoja vuorovaikutustilanteita, yhteisestä käytännön tekemisestä, yhdessä koetuista onnistumisten ja epäonnistumisen tunteista sekä myös osaamisesta. Luottamus ei rakennu pelkällä keskustelulla, sanojen tueksi tarvitaan näkyviä tekoja.

Luottamuksen vastakohta on epäluottamus tai luottamusvaje. Tutkimuksissa ja johtamiskirjallisuudessa keskitytään minimoimaan epäluottamusta aiheuttavia tekijöitä. Heinonen ym. (2011, 117) kääntävät tämän ajatuksen pääläelleen ja kehottavat valmentavia johtajia kiinnittämään enemmän huomiota luottamuksen rakentamiseen. Esimiehenä huomion ja toimenpiteiden suuntaaminen luottamusta rakentaviin tekijöihin tuo nopeammin positiivisia tuloksia. Se mihin aktiivisesti keskittyy, kasvaa ja kehittyy.

Erinomaisen luottamustason hyödyt ryhmälle ja organisaatiolle

Hyvä luottamus parantaa tiimin ja organisaation kehittymismyönteisyyttä ja tuottavuutta. Luottamus lisää ryhmän sisäistä keskustelua, voimistaa positiivisia asenteita muita ryhmän jäseniä kohtaan sekä vahvistaa sisäistä yhteistyötä ja oma-aloitteista auttamisen halua ryhmän jäsenten kesken. (Ristikangas & Ristikangas 2011, 171.)

Kun ryhmän jäsenet luottavat toisiinsa ja esimieheen, mahdollistuu eri mieltä oleminen, kyseenalaistaminen, erilaiset näkökulmat ja epäonnistumisen myöntäminen helpommin esiin. Kaikki ovat oleellisia asioita ryhmän kehittymisen näkökulmasta.

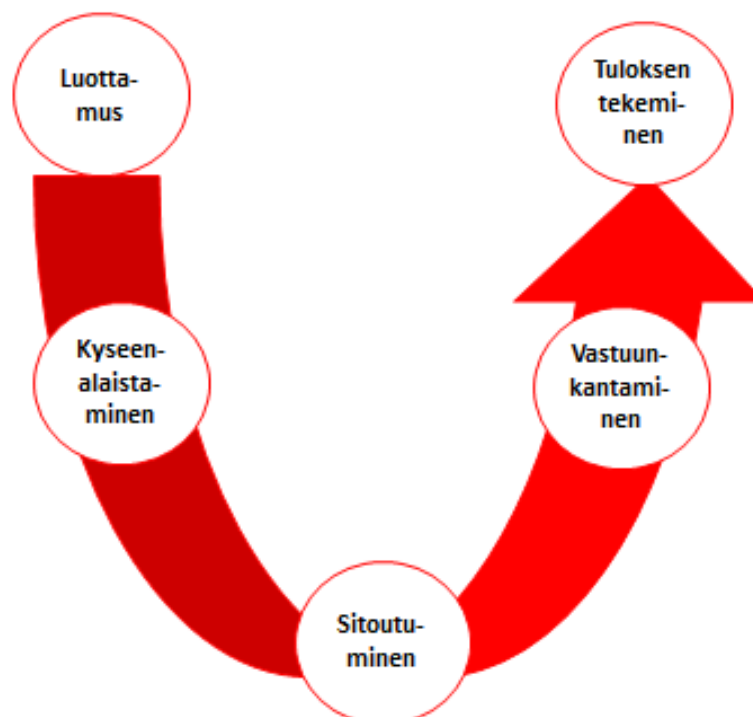
Luottamuksen aste säätelee myös ryhmän kykyä toimia ja reagoida epäonnistumisen tai negatiivisen palautteen jälkeen. Hyvät luottamussuhteet omaava tiimi ei lannistu,

vaan kokee epäonnistumisen osaksi kehittymistä, ja fokusoi energiaa toimintansa kehittämiseen.

Työyhteisössä vallitseva hyvä luottamus vähentää tarvetta kontrollointiin ja ”kyttämiseen”. Asiat hoituvat niin kuin on sovittu. Työyhteisöstä tulee myös avoimempi, koska oman mielipiteen vaikutuksia ei tarvitse pelätä. Tällöin työyhteisö pystyy nopeammin reagoimaan mahdollisiin epäkohtiin.

Mikään organisaatio ei voi suhtautua luottamukseen vähättelevästi. Collianderin sekä SAK:n tekemien tutkimusten mukaan matalan luottamuksen työyhteisöissä ristiriitojen selvittelyyn menee enemmän aikaa kuin sairaslomiin. Matalan luottamuksen työyhteisöissä tuottavuus ja kustannustehokkuus laahaavat. (Ristikangas & Ristikangas 2011, 172.)

Alla olevassa kuviossa kuvataan luottamuksen synnyttävää positiivista kierrettä ryhmässä ja työyhteisössä.



KUVIO 4. Luottamuksen positiivinen kierre (Mukailtuna Heinonen, Klingberg & Pentti 2011, 118)

Esimiehen työkalut rakentaa ryhmän luottamusta

Luottamuksen rakentaminen on vastavuoroinen prosessi. Saadakseen luottamusta, on ensin sitä osoitettava toiselle. Johtamispositio ei itsessään takaa luottamusta. Luottamus joko kehittyy tai rapautuu jokaisen henkilön oman käytöksen kautta (Ristikangas & Ristikangas 2011, 173). Luottamus syntyy siitä, miten kohtelemme muita ihmisiä, miten onnistumme meille annetut työtehtävät hoitamaan ja miten itse noudatamme sovittuja asioita.

Luottamuksen rakentamisessa olisi syytä lähteä liikkeelle luottamustason nykyisestä arvioinnista. Valmentava johtaja kiinnittää ensiksi huomioon itseensä, ja arvioi omaa luotettavuuttaan muiden esimerkiksi alaistensa silmin. Luottamustatasoja voidaan arvioida erilaisilla työkaluilla ja testeillä. Tiimissä ja ryhmässä luottamusta tulisi arvioida alla olevista näkökulmista:

- Tiimin jäsenten luottamus esimieheen
- Esimiehen luottamus tiimin jäseniin
- Tiimin jäsenten keskinäiset luottamustasot
- Ryhmän luottamustasoa havainnollistava arviointi

Heinonen ym. (2011, 119 ja 113-117) esittelee kirjassaan erilaisia tehtäviä ja työkaluja ihmisten välisten luottamustasojen arviointiin ja testin ryhmän luottamustason arviointiin. Myös Kurttilan ym. (2010, 55-56) esitellään esimiehelle tarkoitettu luottamustesti, jonka avulla esimies voi tarkastella omaa, luottamusta herättävän toiminnan nyky- ja tavoitetilaa.

Kurttila ym. (2010, 54) ovat listanneet luottamusta synnyttäviksi tekijöiksi esimerkiksi tavoitteiden ja toiminnan suunnan selkeyden, aitouden ja rehellisyyden, oikeudenmukaisuuden, yhteisten pelisääntöjen ja odotusten ymmärrettävyyden, lupauksien pitämisen, vastuunottamisen myös omista virheistään, taidon antaa ja vastaanottaa palautetta, kuuntelevan ja toisia huomioivan ilmapiirin sekä tunnustusten jakamisen.

Professorit Michelle ja Dennis Reina ovat tutkineet luottamusta ja sen synnyttämistä pitkään. He ovat jakaneet kolmeen osa-alueeseen:

- Sopimusluottamus
- Pätevyysluottamus
- Kommunikaatioluottamus

Yhdessä nämä eri luottamuksen osa-alueet muodostavat luottamuskapasiteetin, mikä tarkoittaa henkilökohtaista kykyä herättää luottamusta muissa ihmisissä (Ristikangas & Ristikangas 2011, 173).

Tässä opinnäytetyössä kolmea luottamuksen osa-aluetta tarkastellaan ainoastaan pääpiirteittäin.

Annettujen lupausten pitäminen on sopimusluottamuksen perusta. Lupauksia annetaan sekä itselleen että toisille. Itselle annettujen lupausten pitäminen on aivan yhtä tärkeää kuin toisille annettujen lupausten toteuttaminen. Itselle annettujen lupausten pitäminen vahvistaa henkilökohtaista onnistumisen tunnetta ja luottamusta omaan kykyihin. Toisille annettujen lupausten pitäminen vahvistaa ihmisten välistä luottamusta ja parantaa yhteistyösuhdetta. Lupausten antamisessa, niin itselle kuin toisille, on syytä olla tarkkana. Vanha perussääntö pitää edelleen. Lupaa ainoastaan sellaisia asioita, joista pystyt pitämään kiinni. Sopimuksenvaraista luottamusta pystytään kehittämään myös johdonmukaisella johtamisella, vastuun jakamisella ja delegoinnilla, käyttäytymällä vastuullisesti ja luodaan toiminnalle selkeät tavoitteet ja odotukset sekä raamit. (Ristikangas & Ristikangas 2011, 174-183.)

Pätevyysluottamuksen ytimessä on henkilökohtainen osaaminen ja sen kehittyminen. Valmentavan esimiehen on tärkeää tukea alaistensa osaamisen kasvua, koska oma osaaminen yhdistyy vahvasti identiteettiin ja näkemykseemme omasta itsestä. Osaamisen kehittymisen tukeminen vahvistaa alaistensa itseluottamusta. Yksilön hyvä itseluottamus mahdollistaa laadukkaamman ja aktiivisemman toiminnan myös ryhmässä. Pätevyysluottamus on myös toisesta näkökulmasta tärkeää ryhmän toimintadynamiikan kannalta. Henkilökohtainen osaaminen vahvistaa ryhmän muiden jäsenten luottamusta kyseistä henkilöä kohtaan. Luottamus siihen, että toinen

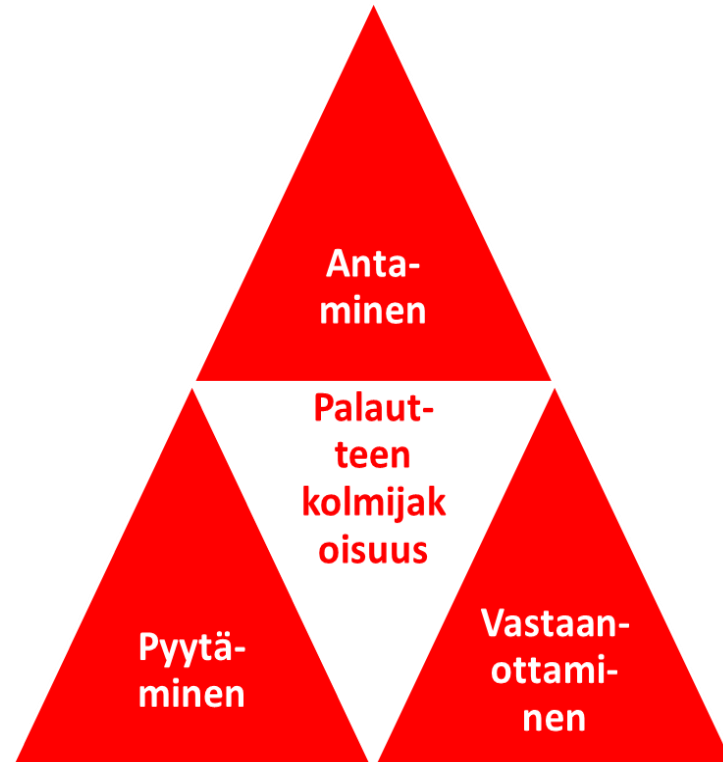
osaa hoitaa yhteisesti sovittuja tehtäviä kasvaa. Valmentava johtaja tai esimies voi vahvistaa pätevyysluottamuksen kasvua tukemalla yksilöiden osaamisen kehittymistä, jakamalla avoimesti tunnustusta osaamisesta tai sen kehittymisestä sekä antamalla ryhmälle tai yksilöille vastuuta päätöksen tekemisestä. (Ristikangas & Ristikangas 2011, 197-201.)

Kommunikaatioluottamus on kolmas luottamuksen osa-alue. Kommunikaatioluottamus rakentuu viidestä käyttäytymistavasta; viestinnällisestä avoimuudesta, rehellisyydestä, virheiden myöntämisestä ja niistä vastuunottamisesta, palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta sekä puhumisesta hyvässä tarkoituksessa. Esimiehen tai johtajan vuorovaikutusosaamisella on merkittävä vaikutus työyhteisön luottamustasoon. Johtamisessa ja viestinnässä rehellisyys on kaiken pohja. Rehellisyys on ajatusten tai tunteiden sanomista ääneen, on kyse sitten positiivisista tai negatiivisista asioista. Kyky puhua rehellisesti ja avoimesti myös epävarmoista tai epämiellyttävistä asioista tai omista virheistään kasvattaa kommunikaatioluottamusta ja vuorovaikutustilanteista tulee aidompia. Ihmiset luottavat toistensa sanomisiin, ja keskustelussa ei tarvitse keskittyä miettimään vastapuolen mahdollisia motiiveja, piilogrammoja tai muita valtataistelun ulottuvuuksia. Rehellisyys on myös avain erilaisuuden hyväksymiseen, jota käsitellään tarkemmin tuonnempana. (Ristikangas & Ristikangas 2011, 184-197.)

Palaute ja puheeksiottaminen esimiehen työkaluina

Yksi esimiehen keskeisimmistä osaamisalueista on palautteen antaminen ja puheeksi ottaminen. Heinosen ym. (2011, 120-121) rohkea puheeksi ottaminen ja palautteen antaminen on tärkeä osa työyhteisön tai tiimin luottamuksen kasvamisessa. Palautteen antaminen on myös keskeinen työkalu kehittää ja tukea toisen yksilön osaamisen ja taitojen kehittymistä. Rakentavan palautteen antaminen on palautteen vastaanottajalle yhtä hyödyllistä, ja usein yhtä miellyttävää, kuin positiivisen palautteen vastaanottaminen. Palautteenantajan on huolehdittava siitä, että palautteen antamisessa huomioidaan vastaanottajien yksilöllisiä eroja ja, että rakentava palaute on todella rakentavaa, ei lannistavaa.

Ristikangas ja Ristikangas (2011, 239) kuvaa palautteen kolmijakoisuutta (KUVIO 5.) valmentavassa johtamisessa.



KUVIO 5. Palautteen kolmijakoisuus. (Ristikangas & Ristikangas 2011, 239)

Valmentava johtaja tai esimies antaa palautetta alaisilleen, mutta haluaa sitä myös itselleen. Esimiehen palautteen antaminen, sen pyytäminen ja vastaanottaminen tukee ryhmän luottamusta ja mahdollistaa monipuolisen osaamisen kehittymisen. Palautteen antaminen ja saaminen kohottaa myös itsetuntemusta. Aktiivisen palautteekulttuurin ryhmissä esimies ja ryhmän jäsenet voivat olla toisilleen peilejä, joista heijastuu, miten ryhmän jäsenet näkevät toinen toisensa ja suoriutumisensa (Ristikangas & Ristikangas 2011,240).

Hyväksi palautteen antajaksi ja vastaanottajaksi kasvetaan ja kehitytään käytännön kautta. Palautteen antamiseen liittyen valmentavan esimiehen on hyvä tiedostaa muutamia seikkoja:

- Palautetta pitää antaa aktiivisesti ja riittävän usein, kehityskeskusteluissa annettu palaute ei ole riittävää.
- Palautteen tulee kohdentua todelliseen havaintoon
- Rakentava palaute on yhtä tärkeää kuin positiivinen palaute, hyvän balanssin löytäminen on oleellista
- Palautteen antamisessa on pyrittävä huomioimaan vastaanottajan yksilölliset ja persoonan liittyvät eroavaisuudet

Hampurilaismalli on yleinen palautteen antamiseen liittyvä malli. Hampurilaismalli rakentuu kolmesta osasta. Ensiksi keskitytään positiivisen palautteen antamiseen ja vasta sitten kriittiseen palautteeseen. Palautteen antaminen lopetetaan jälleen positiivisella tai kannustavalla palautteella tai huomiolla.

Mallissa on paljon hyvää, mutta valmentavan johtamisen ideologian kanssa siinä on kaksi kyseenalaistavaa taustaoletusta.

Oletus 1: Kaikille sopii sama kaava palautteenannossa

Oletus 2: ”Pihvi” on palautemallin tärkein osa

(Ristikangas & Ristikangas 2011, 241).

Valmentava johtaja pyrkii antamaan palautetta vastaanottajan yksilölliset ominaisuudet huomioiden. Toisille ihmisille sopii mahdollisimman suora palaute, kun taas toisille etenkin rakentava palaute on annettava hellävaraisemmin. Yksilöllisten eroavaisuuksien huomioiminen on tärkeää, koska sillä on suora vaikutus palautteen perille menoon. Vastaanotettu ja sisäistetty palaute on avain toiminnan muuttamiseen tai onnistuneen toiminnan vahvistamiseen. Toisaalta taas valmentava johtaminen pyrkii siihen, että työyhteisössä fokusoitaisiin ajattelua ja huomioita positiiviseen ja onnistumisiin. Tämä ei tarkoita sitä, etteikö epäkohtiin tai epäonnistumisiin puututtaisi, mutta positiivisuuteen keskittyminen vahvistaa onnistumiseen johtanutta toimintaa ja henkilöiden vahvuuksia. (Ristikangas & Ristikangas 2011, 237-243.)

Palautteen antamisen onnistumiseen ei ole oikotietä. Se vaatii käytännön toistoja, mutta myös tahto ja osaaminen arvioida palautteen antamisen onnistumista. Keskustelujen, kokeilujen ja erehdysten kautta löytyy lopulta paras tapa antaa palautetta erilaisille yksilöille.

Ristikangas ja Ristikangas (2011, 243) korostavat valmentavan johtajan palautemallia, joka johtaa avoimeen keskusteluun aiheesta (KUVIO 6.).

Palautteen rautalankamalli

- Varmista motiivisi
- Pyydä itsearviota
- Aloita aistihavainnoista
 - Auditiiivinen: kuulin, kuulosti
 - Visuaalinen: näin, havaitsin
- Kerro havaitun vaikutukset
 - Vaikutelma, tunteet ja tunteet synnyttävät tulkinnat, joiden pohjalta esitämme asiat
 - Käytä minä muotoa
 - Esim. Olen havainnut, että et enää osallistu aktiivisesti keskusteluun palaverissa. Minua harmittaa, että sinun näkemyksesi eivät ole tiimin käytettävissä...
- Tarjoile muutosehdotus
 - Uskoisin, että tiimimme ratkaisi tämän haasteen nopeammin, mikäli toisit aktiivisesti omia ajatuksiasi esiin.
- Dialogi
 - Keskustellaan avoimesti palautteen aiheesta, sen vaikutuksista ja siitä miten tilannetta saataisiin parannettua.

KUVIO 6. Valmentavan johtajan palautteen rautalankamalli (Ristikangas & Ristikangas 2011, 243)

Heinonen ym. (2011, 120-121) painottavat, että esimiehen tulisi antaa palautetta minä-muodossa ja mahdollisimman yksinkertaisesti. Suoraviivainen ja minä-muodossa annettu ja pyydetty palaute on rehellistä, vastuutaottavaa ja avointa:

- *Minua on viime aikoina harmittanut, kun tämä asia ei ole edennyt projektisuunnitelman mukaisesti. Voisimmeko käydä läpi, mikä siinä nyt takkuu?*
- *Olen ollut erityisen iloinen panoksestasi laadun kehittämisessä.*
- *Miten olisin voinut tukea teitä tässä tilanteessa paremmin?*

3.2.2 Erilaisten persoonien innostaminen

Erilaisuuden hyväksyminen ja ymmärtäminen on yksi pinnalla oleva johtamisen teema. Monikulttuurisuus ja monimuotoisemmat työntekijäprofiilit haastavat esimiehiä

ymmärtämään, hyväksymään ja hyödyntämään ajattelun, osaamisen ja toiminnan erilaisuutta.

Ajanko-Salinin (2013) empiiristen havaintojen mukaan erilaisuus vie työpaikoilla valtavasti energiaa, aiheuttaa konflikteja ja vie tekemisestä fokusta ja tehoa. Hän uskoo, että persoonien erilaisuus aiheuttaa suurimmat haasteet työyhteisöissä, ei eroavat kulttuuritaustat tai ikäryhmät.

Kurttilan ym. (2010, 58) mielestä erilaiset ajattelutavat, näkökulmat tai käyttäytymismallit haastavat esimiehiä ja johtajia siksi, että toista kukaan ei voi muuttaa – muutos on tapahduttava meissä itsessämme ja tavoissamme suhtautua erilaisuuteen. Erilaisen ihmisten johtaminen vaatii valmentavalta johtajalta tahtoa ja kykyä poisoppia omista totutuista johtamistyyleistä ja parantaa oman johtamisen muuntautumiskykyä erilaisten ihmisten kohdalla.

Ryhmän täysi osaamispotentiali saadaan käyttöön ainoastaan huomioimalla ryhmän jäsenten ainutlaatuiset taidot. Muuten samankaltaisuus ohjaa valintoja ja monimuotoinen osaaminen jää kokonaan hyödyntämättä (Ristikangas ja Ristikangas 2011, 151).

Erilaisuus on terminä erotteleva, ja lähtökohtaisesti negatiivinen. Ajanko-Salinin (2013) mielestä yksilöiden erilaisuuden arvostuksen kannalta on oleellista, että ajatteleme ja johdamme moninaisuutta, emme erilaisuutta.

Yrityksen tai tiimin toiminnan kehittymisen kannalta moninainen osaaminen ja useat näkökulmat ovat kriittisiä. Samankaltaisuus kaventaa näkökulmia ja välillä lähes sokeuttaa ryhmää näkemästä päämäärien kannalta kaikista oleellisinta.

Ryhmän tai työyhteisön jäsenten moninaisuuden johtaminen lähtee johtajasta itsestään. Valmentavan esimiehen on ymmärrettävä oma persoonansa mahdollisimman hyvin voidakseen johtaa erityyppisiä ihmisiä.

Moninaisuuden johtamisessa on oleellisista tuntea alaisensa ja heidän persoonalliset piirteensä. Valmentavan johtajan keskusteleva ja vuorovaikutukseen pohjautuva johtamistapa auttaa toisiin tutustumisessa. Ennakkoluuloton ja avoin tapa kohdata toisia ihmisiä tukee siinä, että esimies oppii tuntemaan toisen ihmisen. Erilaisia käyttäytymisprofiilien työkaluja on hyvä hyödyntää. Näiden työkalujen käyttöön sisältyy myös riskejä. Luokittelut ja profiilit pahimmillaan kahlitsevat ja mustavalkois-tavat johtajan tai esimiehen ajattelua ja toimintaa. Profiilikuvauksia ja persoonien analyysityökaluja käytettäessä on pidettävä mielessä, ettei niillä saada kokonais-valtaista kuvaa toisen ihmisen persoonallisesta moninaisuudesta ja käyttäytymisestä. (Ristikangas & Ristikangas 2011, 158-159.)

Ristikangas ja Ristikangas (2011, 159) korostavat sitä, että valmentavan esimiehen tai johtajan on vähintään tunnistettava ja hallittava erilaiset tavat innostaa ja sitouttaa erityyppisiä yksilöitä. Alla olevassa taulukossa (TAULUKKO 4) on esimerkkejä siitä, miten erityyppisiä persoonia voidaan innostaa.

TAULUKKO 4. Erilaisten persoonien innostuminen. (Mukailtu Ristikangas & Ristikangas 2011, 160)

Edistävä tarvitsee henkilökohtaista huomiota ja arvostusta, koska työn tuotokset ovat sama kuin hän itse	Kannattava tarvitsee ryhmään kuulumista ja yhteistyötä
<p>Edistävä innostuu:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kiitoksista ja henkilökohtaisista kehuista • Uusista, merkittävistä haasteista ja tärkeistä tehtävistä • Julkisuudesta ja näkyvyydestä • Luovista tehtävistä ja vapaudesta • Uuden kehittämisestä • Asioiden ja tapahtumien käynnistämisestä • Hyvästä tunnelmasta ja porukasta <p>Edistävä haluaa kiitosta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Henkilökohtaisesta osaamisesta ja persoonallisuudesta • Julkisesti ja näytävästi • Isosti ja suurennellen • Kaikenlaisilla palkkioilla: diplomit, symbolit ja kunnianosoitukset kannustavat 	<p>Kannattava innostuu:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hyvistä ihmissuhteista, joissa ei ole konflikteja • Turvallisuudesta ja ennustettavuudesta • Hyväksynnästä ja keskustelukulttuurista • Yhteisen hyvän korostamisesta • Yhdessä tekemisestä • Selkeistä tavoitteista, toimintatavoista, pelisäännöistä ja vastuista • Syntyneiden ideoiden tukemisesta <p>Kannattava haluaa kiitoksen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ryhmäkiitoksena tai henkilökohtaisesti pienemmissä ryhmissä • Hymynä ja ystävällisyytenä • Kahdenkeskisenä ylistyksenä
Määrätietoinen tarvitsee näkyviä ja	Erittelevä tarvitsee turvallisuutta ja riittävästi

tunnistettavia tuloksia ja menestystä	aikaa asioiden pohtimiseen ja työstämiseen
<p>Määrätietoinen innostuu:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uusista haasteista ja vastuista • Menestymiseen ja onnistumiseen liittyvästä kunnia • Mahdottomista tehtävistä, jossa voi näyttää, että mahdoton muuttuu mahdolliseksi • Vapaudesta hoitaa asiat omalla tavallaan • Itsenäisestä työskentelystä • Konkreettisista mittareista, joilla onnistumista voi mitata • Vastuusta ja sen selkeydestä <p>Määrätietoinen haluaa kiitoksen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tuloksista, menestymisestä, onnistumisesta, tehokkuudesta ja erinomaisuudesta • Julkisina tuloksina, jossa huomio on tuloksissa (ei henkilöissä) • Arvostusta omasta erinomaisuudestaan 	<p>Erittelevä innostuu:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Työskentelyrauhasta • Asiantuntemuksen käyttämisestä ja kehittämisestä • Yksityiskohtaisesta asiaosaamisesta • Kriittisestä ajattelusta ja analyysien tekemisestä • Pitkäjänteisyydestä • Asiantuntevasta kiinnostuksesta työtänsä kohtaan • Rajatuista haasteista, jossa ei ole suurta epäonnistumisen riskiä • Itsenäisestä työstä • Ryhmässä työskentelystä, jossa ei tarvitse vaikuttaa toisiin ihmisiin <p>Erittelevä haluaa kiitoksen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kahdenkeskisesti keskustellen (ei missään nimessä julkisesti) • Huomiosta, joka kohdistuu työprosessiin, ei henkilöön • Koko ryhmälle, oikeasta asiasta • Kiitoksen antajan tietämyksen osoitus työstä on tärkeämpi kuin itse kannustus.

Valmentavassa johtamisessa pyritään saamaan erilaiset persoonallisuudet työskentelemään ryhmässä ja hyödyntämään moninaisia taitoja yhteisen tavoitteen ja päämäärän saavuttamiseksi.

3.2.3 Yhteisten tavoitteiden synnyttäminen

Valmentava johtaminen on tavoiteorientoitunutta tekemistä ryhmässä, jossa tehdään sekä ryhmän että yksilöiden kanssa kehittymiseen ja tulokseen liittyviä sitoumuksia (Ristikangas & Ristikangas, 2011 218). Tavoitteet ja tavoiteasetanta on ryhmän ja yksilöiden innostavan toiminnan näkökulmasta erittäin tärkeää. Toimivan tiimin yksi tunnistettu tunnusmerkki on yhteinen tavoite.

Ryhmän yhteiset tavoitteet sekä yksilölliset tavoitteet ryhmän jäsenille ovat yhtä tärkeitä. Työn suoritukseen liittyvien tavoitteiden lisäksi, henkilöillä on omaan elämään tai esimerkiksi uralla etenemiseen liittyviä tavoitteita. Valmentava johtaja

huomioi tavoitekeskusteluissa myös henkilökohtaisen elämän tavoitteet yhdessä alaisen kanssa.

Yritysten tavoiteasetanta pohjaa usein strategiaan ja siinä määritettyihin päämääriin. Hyvin usein strategian päämääristä johdetut välitavoitteet valutetaan organisaatiossa alasäin eri osastoille ja tiimeille valmiiksi annettuina. Tavoitteet alkavat ohjata tiimin toimintaa haluttuun suuntaan vasta sitten, kun niiden merkityksestä tiimille ja tiimin jäsenille on luotu yhteistä ymmärrystä (Ristikangas & Ristikangas 2011, 218). Heinonen ym. (2011, 156-159) korostavat myös tavoitteiden merkityksen ymmärtämistä ja tuntemista kriittisinä tekijöinä tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta. Tavoite ohjaa ryhmän toimintaa, kun ryhmän kaikki jäsenet kokevat tavoitteen merkitykselliseksi.

Valmentava johtaminen haastaa perinteisen ylhäältä alaspäin tavoiteasetannan tiimien tavoiteasetannassa. Valmentava johtaja antaa tiimille tilaa ja vastuuta keskustellen määrittää itselleen merkitykselliset tavoitteet, jotka ovat linjassa yrityksen strategian kanssa. Tiimin jäsenten yksilölliset tavoitteet määritetään samalla tavalla johdettuina ryhmän yhteisistä tavoitteista. Tavoitteen määrittelyä edeltävä syvälinen keskustelu yrityksen päämääristä, tiimin osaamisesta ja kyvykkyyksistä, tiimin jäsenten kunnianhimesta, tiimin lähihistorian saavutuksista ja kehittymisistä luovat tavoitteille uutta merkitystä ja saavat aikaan sitoutumista yhdessä asetettuun tavoitteeseen. (Heinonen, Klingberg & Pentti 2011, 158.)

Ryhmän yhteisten tavoitteiden määrittelyssä keskustelu ja oikeat kysymykset ovat avainasemassa:

- Mitä haluamme saada aikaan lyhyellä ja pitkällä aikavälillä
- Miksi tämä tavoite on tärkeä meille/yritykselle/asiakkaille?
- Mitä menetämme, jos emme pääse tavoitteeseen?
- Mihin olemme tiiminä menossa?
- Mitä olemme aiemmin saavuttaneet? Missä olemme onnistuneet / kehittyneet?
- Miltä tavoite meistä tuntuu?

- Miten tiimin ja yksilöiden tavoitteet linkittyvät toisiinsa?
- Mistä tiedämme, että olemme matkalla tavoitteeseemme?
- Mistä tiedämme saavuttaneemme tavoitteen?

(Heinonen, Klingberg & Pentti 2011, 158-159.)

Hyvän tavoitteen tunnusmerkit

Oikein laadittu tavoite motivoi ryhmää ja yksilöitä toimimaan haluttuun suuntaan ja jopa ylittämään oman tasonsa. Aaltonen ym. (2011, 203) jakavat tavoitteiden vaikutuksen kahteen yleistettyyn luokkaan:

1. Haastavat ja selkeät tavoitteet motivoivat. Haasteelliset ja selkeät tavoitteet saavat ihmiset luonnostaan muotoilemaan toimintasuunnitelmia ja keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi
2. Ylimoitettut tavoitteet lannistavat. Ylimoitettut tavoitteet aiheuttavat herkästi tuntemuksia riittämättömyydestä ja osaamisen puutteellisuudesta saavuttaa tavoitteet. Luottamus omiin kykyihin saavuttaa tavoitteet heikkenee.

Tavoiteasetannassa on tärkeää muistaa tavoitteiden idea ja tarkoitus. Tavoitteiden tarkoitus on motivoida, ohjata toimintaa ja toteutua.

Heinosen ym. (2011, 156) mukaan hyvässä tavoitteessa on visionäärisyyttä, kunnianhimoa, mutta myös riittävästi lähiajan konkreettisuutta. He korostavat myös tavoitteen selkeyttä ja yksinkertaisuutta. Yksinkertaisuus parantaa tavoitteen tulkitsemisen yksiselitteisyyttä.

Hyvään tavoiteasetantaan kuuluu myös mitattavuus ja selkeä aikamääre, jolloin tavoitteen toteutumista mitataan ja arvioidaan. Toteutumisen arviointi on yhtä tärkeä osa tavoitteellista toimintaa kuin tavoitteen asettaminen. Ristikangas ja Ristikangas (2011, 218) korostavat arvioinnin merkitystä. Jos tavoitteen toteutumisen arviointia ei tehdä, menettää koko tavoite pian merkityksensä.

Johtamiskirjallisuudessa yleinen, hyvän tavoitteen muistisääntö on SMART. SMART muistisäännöstä on sekä englanninkielisiä että suomenkielelle muunneltuja verisoita.

Versiot sisältävät samat pääkohdat, mutta hiukan eri järjestyksessä. Alla englanninkielinen versio SMART muistisäännöstä.

S = riittävän rajattu, erityinen (Specific)

M = mitattavissa (Measurable)

A = saavutettavissa oleva (Achievable)

R = tärkeä ja merkityksellinen (Relevant)

T = aikaan sidottu (Timebound)

3.3 Valmentava dialogi

Muutosta ja toiminnan kehittymistä edistävää ajattelua saadaan syntymään käyttämällä taidokkaasti erilaisia vuorovaikutustaitoja. Valmentavan johtajan on tärkeää tunnistaa mitä asiat edesauttavat ja mitkä estävät valmentavan dialogin syntymistä ryhmässä. Edistäviä tekijöitä ovat esimerkiksi vankkojen mielipiteiden muodostamisen lykkääminen, avoimet kysymykset, huomion kiinnittäminen vuorovaikutuksen muihin osapuoliin ja tunne ajan riittävydestä. Avointa dialogia estävinä tekijöinä nähdään lukkiintuneet mielipiteet, rajoittavat uskomukset tai ylenmääräinen kriittisyys ihmisiä tai asioita kohtaan. (Heinonen, Klingberg & Pentti 2011, 159-160.)

Länsimainen kulttuuri korostaa tekoja ja suorittamista. Tekemistä ja suorittamista ohjaa kuitenkin ajattelu, jonka aktivoimiseen tai muokkaamiseen tarvitsemme keskustelua ja puhetta. Yrityksen henkilöstön toimintaa ohjaavat visio ja strategia eivät nykyisen johtamiskäsityksen näkökulmasta voi enää olla yksin johtoryhmän aikaansaama julistus. Toimiva visio ja strategia syntyy useiden organisaation jäsenten vuorovaikutuksen pohjalta. Johtoryhmän tulee olla siis hyvin perillä organisaation sisällä vallitsevien keskustelujen sisällöistä. (Autio, Juuti & Wink 2011, 14-19.)

Valmentava dialogi pohjaa opinnäytetyössä aiemmin käsiteltyihin aiheisiin, kuten läsnäolo ja yhteisten tavoitteiden merkitykseen ja niiden sisäistämiseen. Tässä kapaleessa keskitytään valmentavan dialogin keskeisiin taitoihin kuuntelemiseen ja kysymysten esittämisen taitoihin. Valmentavaa dialogin kehittämisen tukena voi käyttää esimerkiksi GROW- tai Pilari-mallia.

3.3.1 Kuuntelemisen taidot

Mark Twainin tiedetään sanoneen; Jos meidän pitäisi puhua enemmän kuin kuunnella, niin meille olisi annettu kaksi suuta ja yksi korva.

Johtamiskirjallisuus tunnistaa kuuntelemisen merkityksen liiketoiminnan menestyksen ja johtamisen kannalta. Kyky tunnistaa kilpailukykyä lisääviä trendejä ja signaaleja on yksi esimerkki kehittyneestä kyvystä kuulla, mitä ympäristössä tapahtuu tai on tapahtumassa. Päivittäisjohtamisen näkökulmasta kehittynyt kyky kuunnella ja kuulla edesauttaa johtajia ja esimiehiä ymmärtämään millaisia tarpeita tai toiveita henkilöstöllä on. Tällöin henkilöstö voi parhaimmillaan kokea tulevansa kuulluksi ja ymmärretyksi. (Heinonen, Klingberg & Pentti 2008, 176.)

Kuuntelemisen ja kuulemisen taidot ovat valmentavan johtajan ydin taitoja. Kuuleminen ei kuitenkaan ole helppoa, ja sen kehittyminen vaatii aktiivista harjoittelua. Kuulemisen haasteellisuutta on määritetty kolmeen syyhyn. Ensimmäinen liittyy aivojen toimintaan. Kuuntelutilanteessa aivojen kapasiteetista on käytössä vain neljännes. Ajatukset helposti harhailevat joko menneessä, tulevassa tai muissa asioissa. Toinen haaste piilee siinä, että kuuntelemista ei juurikaan harjoitella tai sen taitoja ei opeteta missään vaiheessa esimerkiksi peruskoulussa. Amerikkalaisen tutkimuksen mukaan 75-80 % valvellaoloajasta käytetään kommunikointiin, josta 45 % on kuuntelemista. Kirjoittamista ja lukemista opetetaan aktiivisesti kouluissa, mutta kuuntelun taitoa ei niinkään. Kolmas haaste liittyy asennepuoleen. Ei jakseta tai viitsitä kuunnella toista henkilöä. Huomion kiinnittäminen omiin ajatuksiin ja tekemiseen koetaan turvalliseksi ja tutuksi. (Ristikangas & Ristikangas 2011, 105-106.)

Kuuntelemisen tasot ja kuuntelutaidon kehittäminen

Kuunteluakin on eritasoista ja eri laatuista. Aktiivisen kuuntelun ja kuuntelemattomuuden väliin mahtuu useita eri kuuntelemisen tasoja:

- Ymmärtäjä
- Tulkki
- Tuomari

- Tietäjä
- Kuuro

Kuuro kuvastaa täyttä kuuntelemattomuutta. Tietäjä keskittyy toisen kuuntelemisen ja ymmärtämisen sijaan pohtimaan mielessään sopivia vasta-argumentteja puhujan sanomisiin. Tuomarin roolissa kuuntelija keskittyy arvottamaan puhujan esittämiä asioita, eli joko hyväksymään tai hylkäämään toisen ajatuksen tai mielipiteen.

Todellista kuuntelemista tapahtuu vasta tulkin ja ymmärtäjän roolissa. Tulkki keskittyy puhujaan ja hänen ajatuksiin, ja pyrkii hahmottamaan millaisia taustatekijöitä puhujan viesti mahdollisesti sisältää. Ymmärtäjä keskittyy täysin puhujaan ja keskittyy ymmärtämään mahdollisimman hyvin toisen ajatuksia ja mielipiteitä. (Ristikangas & Ristikangas 2011, 106-108.)

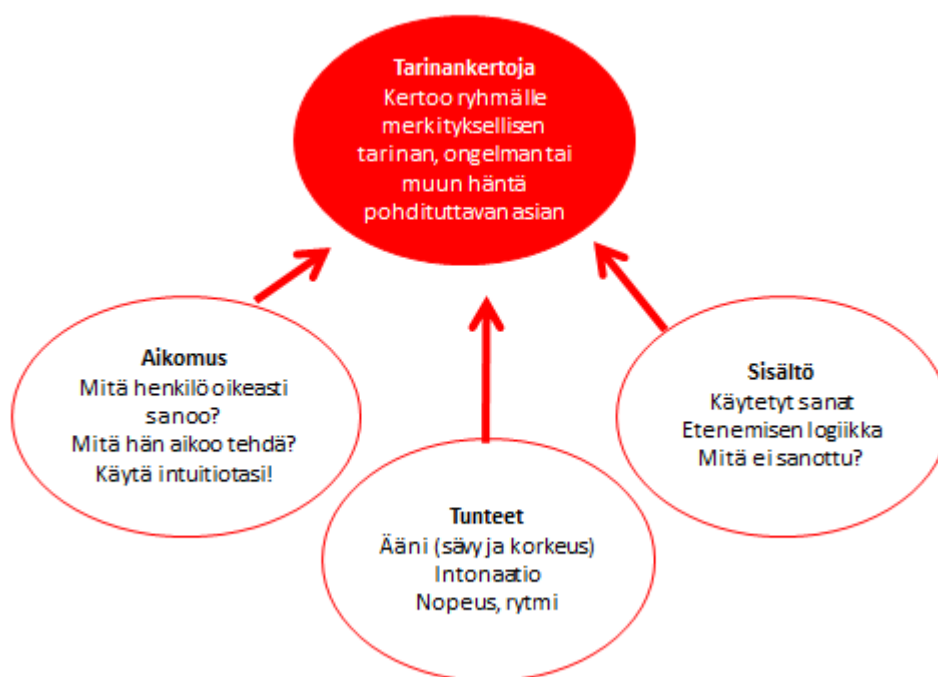
Omaa kuuntelutaitoa voi kehittää pohtimalla mielessään puhujan viestintään fokusoivia kysymyksiä:

- Tarkennapa vielä...
- Mitä tarkoittit sillä...
- Miltä kertomasi tilanne tuntui...?
- Kerrotko lisää....

Valmentava johtaja käyttää ymmärtävää kuunteluosaamista jalostetusti. Johtaminen ei ole pelkästään ymmärtämistä, vaan johtajan omien ajatusten ja mielipiteiden ilmaisu on yhtä tärkeää vuorovaikutustilanteissa. (Ristikangas & Ristikangas 2011, 109.)

Heinonen ym. (2011, 180-183) korostavat myös kuuntelemisen kehittämisessä harjoittelua. Kuuntelemaan oppii parhaiten kuuntelemalla, ja keskittymällä tietoisesti toisen kuuntelemisen aikana parantamaan keskittymistään toisen puheeseen.

Kyvykyys todella kuunnella toista henkilöä vaatii kaikkien aistien käyttämistä kuuntelavan ymmärtämiseen (Heinonen, Klingberg & Pentti 2008, 180).



KUVIO 7. Kuuntele kaikilla aisteillasi. (Heinonen, Klingberg & Pentti 2011, 180.)

3.3.2 Kysymysten tekemisen taito

Viisas johtaja on se, joka ei luule tietävänsä kaikkea, vaan esittää tietämisen sijaan kysymyksiä. Valmentavassa dialogissa kysymyksillä pyritään luomaan uusia oivalluksia eli uutta ajattelua tai selvittämään johdettavan tahtotilaa. Valmentavassa dialogissa kysymisellä on siis selkä tavoite. Valmentavassa dialogissa ei kannata tyytyä ensimmäiseen vastaukseen vaan lähetä syventämään ajattelua jatkokysymyksillä. Valmentava esimies käyttää kysymyksiä myös sitouttaakseen ryhmää ja antamaan heille vastuuta. (Heinonen, Klingberg & Pentti 2011, 184-185; Ristikangas & Ristikangas 2011, 112-113.)

Teknisesti kysymykset voivat olla joko suljettuja tai avoimia. Suljetut kysymykset ovat erityisen hyviä silloin, kun halutaan saada selville vastaajan tahtotilaa tai päätöstä johonkin asiaan liittyen. Suljetut kysymykset ovat tarpeen myös silloin, kun halutaan varmistua siitä, mitä vastapuoli on ajatuksellaan tarkoittanut.

Avoimet kysymykset luovat tilaa uudelle ajattelulle ja näkökulmille. Oivalluttavat kysymykset ovat selkeitä, lyhyitä ja ne fokusoituvat juuri oikeaan kohtaan (Ristikangas & Ristikangas 2011, 112).

Ristikangas ja Ristikangas (2011, 112-113) ovat listanneet valmentavalle johtajalle peruskysymystyyppiä niiden tavoitteen mukaan.

Kuvailevat kysymykset – mistä on kysymys?

Kuvailevien kysymysten tavoite on auttaa johdettavaa selvittämään tiettyä tilannetta tai ongelmaa. Ne myös rohkaisevat osallistumaan ja rohkaisevat johdettavaa kertomaan omia mielipiteitä.

- Kuinka kuvaisit nykyistä tilannettasi?
- Miten kehittäisit nykyistä työkuvaasi?
- Milloin törmäsit ongelmaan ensimmäistä kertaa? Mitä silloin tapahtui?

Kontekstuaaliset kysymykset – mistä jokin johtuu

Tämän kysymystyyppin kysymysten tavoitteena on tukea johdettavaa löytämään toimintaan syy-seuraussuhteita.

- Miten tämä tilanne näkyy tiimissäsi? Mitä olet ajatellut ratkaisuksi
- Missä olet aikaisemmin kokenut onnistumista? Mitä silloin teit?
- Millaisia ajatuksia tämä epäonnistuminen herättää sinussa tulevaisuuden suhteen?

Reflektiiviset kysymykset – syvälinen pohdinta

Reflektiiviset kysymykset ohjaavat ajatusta syvemmälle. Niiden tavoitteena on edistää johdettavan itsetutkiskelua auttamalla tiedostamaan tekemisen perusteita. Lisäksi kysymyksillä on mahdollista herättää muutostarvetta.

- Mitä se merkitsee sinulle?
- Koet, että yhteistyö on tehotonta. Mistähän tällainen ajatus on alun perin lähtöisin?
- Mikä on sinulle tärkeää? Miksi?
- Mistä asioista olet erityisen ylpeä? Miksi?

Strategiset kysymykset – tulevat tavoitteet

Strategiset kysymykset ohjaavat toimintaan, jotka linkittyvät tulevaisuuteen ja mahdollisiin tavoitteisiin.

- Mistä unelmoit? Mitä olet tehnyt haaveidesi eteen?
- Mitä sinun on tehtävä seuraavaksi, jotta pääset lähemmäksi asettamaasi tavoitetta?

Valmentavalla johtajalta vaaditaan harkintaa ja kykyä arvioida, milloin ja miten on syytä käyttää oivalluttavia kysymyksiä. Kysymyksen vastaajalle ei saa jäädä sellaista kuvaa, että kysyjällä olisi kysymykseen vastaus valmiina. Liian johdattelevat kysymykset eivät edistä ajattelua, vaan ovat manipuloivia. Hyvä kysymys pysäyttää ja vaatii vastaajalta ajattelua. Hyvän kysymyksen vastaus on hiljaisuus. Tällöin kysyjä itsekin voi varmistua siitä, että vastaajan ajattelu aktivoituu. Valmentavan johtajan kysymisen taitoa on myös kyky nähdä, milloin kysymisen sijaan on kerrottava oma mieliteensä ja osallistuttava keskusteluun omien ajatusten esiin tuomisella. Oivalluttamista kysymysten avulla tulee säännöstellä, koska jatkuva oivalluttaminen käy johdettavalle raskaaksi ja saattaa hidastaa yksilön tai ryhmän toimintaa (Ristikangas & Ristikangas 2011, 111-113; Heinonen, Klingberg & Pentti 2011, 191-193).

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksen lähestymistavaksi valittiin laadullinen tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa (case study research) tutkitaan yksittäistä tapahtumaa tai yksilöä. Tapaustutkimuksessa pyritään tutkimaan, kuvaamaan ja selittämään tapauksia pääasiassa miten- ja miksi-kysymysten avulla. Ammattikorkeakoulu-opiskelijoiden opinnäytetöissä tapaustutkimuksellisuus on tyypillistä, sillä opinnäytteen aihe saadaan usein työharjoittelupaikasta tai muutoin työelämästä, jolloin ne liittyvät johonkin yritykseen tai organisaatioon. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.)

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tavoite on ymmärtää syvällisemmin käyttäytymisen tai mielipiteiden syitä (Solatie 2001, 16). Laadullisen tapaustutkimuksen kohteena oli toimeksiantajan asiakaspalveluyksiköiden palvelupäälliköiden valmentava johtajuus. Tutkimuksen tavoite oli ymmärtää asiakaspalveluyksiköiden valmentavan johtamisen nykytilaa, eri paikkakuntien asiakaspalveluyksiköiden palvelupäälliköiden valmentavan johtamisen eroavaisuuksia ja sitä, millä toimenpiteillä valmentavaa johtamista voidaan kehittää. Tutkimustavoitteen ja – ongelman näkökulmasta laadullinen tapaustutkimus on perusteltu valinta.

4.1 Tutkimuksen kohderyhmä

Valittua tutkimuksen lähestymistapaa puoltaa myös tutkimuksen näyte. Tässä tutkimuksessa tutkittiin yhteensä kolmea palvelupäällikköä. Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 58-59) mukaan laadullisessa tutkimuksessa puhutaan otoksen sijaan harkinnanvaraisesta näytteestä, koska tutkimuksessa pyritään yleistämisen sijaan ymmärtämään jotakin tapahtumaa tai asiaa syvällisemmin tai saamaan tietoa jostain paikallisesta ilmiöstä. Tapaustutkimusta tehdessä jokaiseen yksilöön kohdistuva tiedonkeruu voi sisältää suuren joukon havaintoja – aineisto on siis kvantitatiivisesti runsas. Toinen harkinnanvarainen otantamenetelmä on ns. eliittiotanta, jonka perusteella informanteiksi valitaan ne henkilöt, joilta uskotaan saatavan parhaiten tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.)

Tutkimuksen tavoitteena ei ole tutkimustulosten pohjalta tehdä yleistyksiä esimerkiksi toimeksiantajien muiden osastojen palvelupäälliköiden valmentavasta johtamisesta. Tutkimuksessa keskitytään ainoastaan valittujen asiakaspalveluyksiköiden johtamistavan ymmärtämiseen.

4.2 Tutkimusaineiston tiedonkeruumenetelmä

Tutkimusaineiston tiedonkeruumenetelmänä käytettiin haastattelua. Haastattelun idea perustuu siihen, että haluttaessa tietoa ihmisten toiminnasta, on viisasta kysyä asioita ihmisiltä itseltään

Hirsjärvi ja Hurme (2008, 34-35) korostavat, että kaikissa tutkimuksen aineistonkeruumenetelmissä on etuja ja haittoja. Aineistonkeruumenetelmää ei pidä valita ilman kyseenalaistamista ja harkintaa. Menetelmän valinta tulisi tehdä pohtimalla sen soveltuvuutta tutkimusongelman ratkaisuun.

Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 35) mielestä haastattelulla on mahdollista saada esiin vastausten taustalla olevia motiivia. Haastattelu tutkimusmenetelmänä antaa myös haastateltavalle mahdollisuuden tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Haastattelun eduksi nähdään myös saatavien tietojen syventäminen lisä- tai syventävillä kysymyksillä.

Haastattelun haittoiksi Hirsjärvi ja Hurme (2008, 35) katsovat haastattelun sisältämät mahdolliset virhelähteet. Haastattelun luotettavuutta saattaa heikentää haastateltavan taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Haastattelun onnistuminen vaatii haastattelijalta osaamista. Haastattelun analysointi ja tulkintojen tekeminen saattaa myös osoittautua haastavaksi.

Haastattelun valintaa tiedonkeruumenetelmänä puolsi tutkimusongelma. Tutkimusongelman ratkaisemisen näkökulmasta oli tärkeää valita sellainen tiedonkeruumenetelmä, jolla sain mahdollisimman paljon tietoa ja havaintoja yhdeltä haastateltavalta. Syventävillä kysymyksillä oli näissä haastatteluissa keskeinen rooli. Niiden avulla

varsinaisin haastattelukysymyksiin annettuja vastauksia pystyttiin syventämään ja tarkentamaan.

Tutkimushaastattelun lajina käytettiin puolistrukturoitua haastattelua, jossa kaikille haastateltaville esitettiin samoihin teemoihin liittyvät likipitäen samat kysymykset. Puolistrukturoidun haastattelumenetelmän valitsin tutkimuksen aiheen valmentavan johtajuuden laaja-alaisuuden vuoksi. Puolistrukturoitu haastattelu sopii tilanteisiin, joissa tutkimusongelman näkökulmasta halutaan saada tietoa juuri tietyistä asioista ja aihepiireistä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.)

Teemahaastattelu eroaa puolistrukturoidusta haastattelusta siinä, että teemahaastattelussa haastattelu etenee yksityiskohtaisempien kysymysten sijaan etukäteen valittujen teemojen varassa (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48).

Tässä tutkimuksessa koin tarpeelliseksi kerätä aineistoa myös yksityiskohtaisilla kysymyksillä siksi, että kerätty aineisto vastaisi mahdollisimman hyvin tutkimuksen tutkimusongelmaa ja tarkentavia kysymyksiä. Toisaalta koin, että teemahaastattelulla kerätty aineisto olisi saattanut muodostua liian ylimalkaiseksi ja laaja-alaiseksi tutkimusongelman ja tässä tutkimuksessa tutkittujen valmentavan johtamisen osa-alueiden kannalta.

4.3 Tutkimuksen analysointi

Hirsjärvi ja Hurme (2008, 136) hahmottelevat laadullisen tutkimuksen pääpiirteitä neljällä eri tavalla:

1. Analyysi alkaa usein jo haastattelutilanteessa, kun haastattelija tekee havaintoja ja tulkintoja haastattelun aikana
2. Kvantitatiivinen aineisto eroa kvalitatiivisesta analyysistä siinä, että laadullinen tutkimus säilyttää aineistonsa sanallisessa muodossa.
3. Tutkija käyttää aineiston analyysissä joko induktiivista tai abduktiivista päättelyä. Induktiivinen päättelyssä keskeistä on aineistolähtöisyys, kun

abduktiivinen päättelyssä tutkija pyrkii aineiston avulla todentamaan joitain valmiita teoreettisia johtideoita.

4. Analyysitekniikat ovat moninaisia ja yhtä oikeaa tapaa analysoida laadullista aineistoa ei ole. Aloitteleva tutkija voi oppia lukemalla jo tehtyjä tutkimuksia ja kokeilemalla itse erilaisia ratkaisutapoja.

Aineiston purkamisen tein litteroimalla tallennetut haastattelut tekstiksi. Litterointi suoritettiin ainoastaan haastateltavan puheesta ja niistä haastattelun osista, jotka liittyivät tutkimuksen teemoihin (Hirsjärvi & Hurme 2008, 138). Litteroinnin yhteydessä merkitsin purettuun aineistoon omia havaintojani ja jäsentelin aineistoa alleviivaamalla ja värjäämällä aineiston osia. Tällä tavalla jo litterointivaiheessa jäsentelin ja luokittelin aineistoa tutkimusongelman ja tutkimusteemojen näkökulmasta. Tämä helpotti aineiston teemoittelua. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.)

Aineiston analyysi hoidettiin teemoittelemalla ja tyypittelemällä. Teemoittelun pohjana käytin haastattelututkimuksen teemoja. Tehdyt havainnot teemoitettiin tutkijan oman tulkinnan pohjalta. On epätodennäköistä, että haastateltavat ilmaisevat samaa asiaa täysin identtisesti, mutta tutkija oman tulkintansa pohjalta koodaa ne kuitenkin samaan luokkaan (Hirsjärvi & Hurme 2008, 173).

Haastatteluaineistoista esiin nousevien seikkojen suhteessa toisiinsa tai tutkimusongelman pääkohtiin on erittäin tärkeä osa analyysia. Tyypittelyllä tarkoitetaan sitä, että tapauksia analysoimalla pyritään määrittelemään, miten ne voitaisiin ryhmitellä tiettyjen yhteisten piirteiden perusteella. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 174.)

Tyypittelyn apuna käytin tutkimushaastattelujen teemoja ja valmentavan johtamisen tietoperustan oleellisimpia osia.

Aineiston tulkintaa ja päättelyä on tässä tutkimuksessa tehty induktiivisesta näkökulmasta.

4.4 Tutkimushaastattelujen tekeminen

Tutkimushaastattelut suoritettiin helmikuussa ja maaliskuussa 2013. Tutkimushaastattelu tehtiin ensimmäisenä Pietarsaaren asiakaspalveluyksikössä. Sen jälkeen tein haastattelut Taivalkoskella ja viimeisenä Lahdessa. Tutkimushaastattelujen aikana olin kussakin yksikössä kolme kokonaista työpäivää.

Lähetin haastateltaville kalenterikutsut haastattelujen ajankohdasta. Kalenterikutsuissa oli kerrottu haastattelun tarkoitus ja lyhyesti kuvattuna opinnäytetyöni aihe.

Puolistrukturoidut haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina. Haastattelut tehtiin kunkin paikkakunnan neuvotteluhuoneissa. Haastattelu tilanteen aluksi kerroin tarkemmin tutkimuksen rakenteesta sen tavoitteista ja opinnäytetyöstäni haastateltaville. Haastattelun loppuksi jokaisella haastateltavalla oli mahdollisuus kysyä tai tarjontaa opinnäytetyöhöni tai tutkimukseen liittyviä tietoja.

Haastattelun apuvälineinä käytin tutkimusrunkoa sekä matkapuhelimen ääninauhuria. Haastattelujen aikana merkitsin tutkimusrunkoon tärkeimpiä muistiinpanoja. Haastattelut kestivät tunnista kahteen tuntiin.

Haastateltavat suhtautuivat tutkimukseen ja ylipäättään opinnäytetyöhöni innokkaasti. Kaikki haastateltavat olivat mielestäni hyvin avoimia tutkimustilanteessa. Haastattelujen aikana en joutunut tilanteeseen, jossa haastateltavaa olisi täytynyt motivoida tai kannustaa haastattelun loppuun saattamiseksi.

Kaikki haastateltavat kokivat tutkimushaastattelun hyvänä mahdollisuutena miettiä ja arvioida omaa tai oman esimiehensä toimintaa rauhassa. Haastattelujen aikana syntyi palvelupäälliköllä myös selkeitä havaintoja ja ajatuksia oman johtamistoimintansa kehittämiseksi.

4.5 Luotettavuuden arviointi

Aineistokeruun luotettavuutta ja etenkin haastatteluun liittyviä virhetekijöitä pyrin ehkäisemään testaamalla haastattelurunkoa esihaastatteluun ja valmistautumalla haastattelutilanteisiin mahdollisimman hyvin. Keskityin ensisijaisesti välttämään haastattelutilanteissa eleiden ja signaalien antamista, jotka saattavat vaikuttaa haastateltavan vastauksiin.

Puolistrukturoitu haastattelurunko oli huolellisesti suunniteltu. Haastattelurunko luotiin tutkimusongelman, tutkimusongelmaa selventävien tarkentavien kysymysten ja valmentavan johtamisen valittujen teemojen mukaisesti.

Puolistrukturoidun haastattelun koin luotettavaksi tavaksi kerätä aineistoa, koska se rajaa keskustelua valittuihin aiheisiin. Valmentava johtaminen on hyvin laaja ja moniulotteinen kokonaisuus. Teemahaastattelu mahdollisti laajan tutkimusaineiston, kuitenkin rajaten keskustelua haluttuihin teemoihin.

Palvelupäälliköiden haastattelujen lisäksi haastateltiin jokaiselta asiakaspalvelupaikkakunnalta kahdesta neljään palveluesimiestä. Palveluesimiehet ovat palvelupäälliköiden alaisia. Palveluesimiesten haastatteluissa käytettiin palvelupäälliköiden haastattelurungosta muunneltua versiota, joka sisälsi kuitenkin identtiset teemat ja kysymykset kuin palvelupäälliköiden vastaavat.

Palveluesimiesten haastatteluissa tavoite oli selvittää, kuinka he kokevat palvelupäällikön valmentavan johtamisen. Tällä tavoin pyrittiin varmistamaan palvelupäälliköiltä saadun aineiston aitous. Kaikilla paikkakunnilla palveluesimiesten haastatteluaineisto vastasi suurelta osin palvelupäälliköiden aineistoa. Palveluesimiesten haastatteluista saatiin myös lisätietoa varsinaiseen tutkimusaineistoon.

Tutkimusaineiston laatua pyrittiin parantamaan litteroimalla haastattelut mahdollisimman nopeasti haastattelutilanteen jälkeen. Jokainen haastattelu litteroitiin viimeistään vuorokausi haastattelun jälkeen.

Tutkimuksen laatua ja luotettavuutta parantaa se seikka, että tällä tutkimuksella saatu aineisto valmentavasta johtamisesta eri asiakaspalveluyksiköissä eivät ole ristiriidassa tehtyjen havaintojen kanssa. Aiemmin tehdyt havainnot pohjaavat aiempiin keskusteluihin, yhteisiin palavereihin ja muuhun työhön liittyvään kanssakäymiseen haastateltujen kanssa.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Valmentavaa johtamista ei ole asiakaspalvelun palvelupäälliköille aiemmin selkeästi määritelty. Palvelupäälliköiden tehtäviin yhdeksi vastuualueeksi on kirjattu henkilöstön valmentaminen ja kehittymisen varmistaminen. Organisaation koulutuspalvelut tarjoaa yksittäisiä valmentavaan johtamiseen liittyviä koulutuksia. Tutkimuksen kohteena oleville palvelupäälliköille valmentavaa johtamisosaamista ei ole koulutettu. Ylipäänsä keskustelu odotuksista ja tarpeista palvelupäälliköiden johtamisesta on vähäistä. Opinnäytetyössä valmentavaa johtajuutta käsiteltiin käsitteenä laajemmin kaikkien palvelupäälliköiden kanssa.

Opinnäytetyön tavoite on löytää keinoja kehittää ja vahvistaa valmentavaa johtamista palvelupäälliköiden päivittäisjohtamisessa.

Tutkimustulokset esitetään kahden kokonaisuuden kautta:

- Valmentavan johtamisen ymmärtäminen tällä hetkellä
- Valmentavan johtamistyylin toteutuminen päivittäisjohtamisessa ja siihen liittyvät haasteet.
- Valmentavan johtamisen tärkeimpien osa-alueiden osaamisen arviointi

Valmentavan johtamisen ymmärtäminen, sisältää tutkimustuloksia esimerkiksi siitä, miten hyvin valmentava johtaminen käsitteenä ymmärretään, mitä hyötyjä valmentavasta johtajuudesta koetaan saavutettavan ja mitä osaamista valmentavaan johtamiseen liitetään.

Valmentavan johtamisen elementtien toteutuminen palvelupäälliköiden päivittäisjohtamisessa osio sisältää tutkimustuloksia valmentavan johtamisen pääelementtien toteutumisesta ja toteuttamiseen liittyvistä haasteista tai esteistä. Tämä osion tutkimustuloksissa on hyödynnetty myös palveluesimiesten vastauksia. Palveluesimiesten vastausten avulla olen pystynyt peilaamaan sitä, että koetaanko valmentavan johtamisen toteutuminen samalla tavalla päällikkö- ja palveluesimiestasoilla.

Valmentavan johtamisen tärkeimpien osa-alueiden osaamista arvioidaan sekä päällikötason että palveluesimiestason vastausten perusteella.

Tutkimustuloksia ja niistä tehtyjä tulkintoja esitetään pääosin tekstimuodossa. Tutkimustuloksia esitetään myös haastateltujen siteerauksien kautta, kuitenkin niin, ettei niitä voi yhdistää tiettyyn haastateltuun. Valmentavan johtamisen tärkeimpien osa-alueiden arvioinnissa tutkimustuloksia esitetään myös kaksiulotteisen koordinaatiston avulla (Hirsjärvi & Hurme 2008, 175).

5.1 Valmentavan johtamisen ymmärtäminen

5.1.1 Valmentava johtamisen ymmärtäminen käsitteenä

Jokaisella paikkakunnalla valmentavaa johtamista on selkeästi pohdittu ja mietitty päälliköiden ja esimiesten kesken. Jokaisella haastatetulla oli suhteellisen kiteytynyt kuva valmentavasta johtajuudesta. Huomionarvoista mielestäni on se, että kaikista vastauksista nousi esiin se, että valmentava johtajuus on tavoite- ja tulorientoitunut johtamistyyli.

Toisaalta taas jokainen palvelupäällikkö kuvasi valmentavaa johtamistyyliä osittain eri näkökulmista ja jokaisessa vastauksessa korostui selkeästi ainoastaan joku yksittäinen tai yksittäisiä valmentavan johtamisen elementtejä.

Yksi palvelupäällikkö korosti, että valmentavaa johtaminen on keino parantaa johdettavan toimintaa kehittämällä ja laajentamalla johdettavan ymmärrystä. Hänen mielestään valmentava johtajuus pohjautuu vahvasti oivalluttamiseen. Hän kokee

valmentavan johtamisen korostuen valmentamisena eli johdettavan osaamisen kehittymisen tavoitteellisena tukemisena.

Valmentava johtaminen on tota...mites se nyt ajatellaan..niinkun...asioiden ja tavoitteiden tavoittelua ihmisten tai tekijöiden ajatuksen kehittämisen kautta...eli valmentava johtaminen ei pohjaa puhtaasti suorituksen kehittämiseen vaan suorituksen kehittämiseen ihmisten ajattelun kehittämisen kautta....Valmentava johtaminenhan pitää sisällään havainnoinnin... havainnointihan on kaiken kehittämisen lähtökoht... valmentavaan johtamiseen kuuluu aina se päämäärä mihin pyritään valmennuksissa... ja sitten sopivien valmennusmetodien käyttö että saatais sen kohteen ajattelua kehitettyä ...sen jälkeen siihen valmennukseen kuuluu myös se kehittymisen seuraaminen ...eli siitähän päästään tähän valmentamisen ympyrään..."
(Palvelupäällikkö1)

Toisella palvelupäälliköllä vastauksissa nousee esiin myös johdettavien osaamisen kehittämisen tärkeys. Hän kokee valmentavan johtamisen hyvin vahvasti yksilökeskeisenä tapana johtaa ja vaikuttaa erilaisiin persooniin.

Mä ymmärrän sen niin, että esimerkiksi mun tehtävä on antaa esimiehille sellaiset edellytykset ja työkalut, että he pystyvät sitä valmentamista tekemään siinä omassa työssään mahdollisimman hyvin...se on kyllä meillä vasta lasten kengissä, työnsarkaa on vielä edessä. ...ne edellytykset on sitä, että pitää avata esimiehille se mitä se valmentaminen tarkoittaa...sit jos mä huomaan että löytyy kehittämiskohteita, niin sitten minä huolehdin että heidän osaamista tuetaan. tässä johtamistyyliä tulee jokaisen oma persoona mukaan, niin sitä valmennusta on tehtävä henkilökohtaisesti. Niin ja tietysti tulosten ja palauteiden pitää tehdä havaintoja, miten voitais parantaa ja mitä apua voitaisiin tarjota esimiehelle. Mä näen että valmentavaa johtamista on nimenomaan se, että huomioidaan yksilöiden eroavaisuus ja pystytään vaikuttamaan erilaisiin ihmisiin..
(Palvelupäällikkö2)

Kolmas palvelupäällikkö vertaa valmentavaa johtamistyyliä jalkapallovalmentajan työhön. Hän korostaa sitä, että valmentavassa johtamistyyliä esimies ei enää ole alansa asiantuntija, vaan johtamisessa korostuu enemmänkin johdettavien innostaminen ja valmentaminen. Yhteisen suunnan ja vision määrittämistä hän pitää erittäin tärkeänä.

Minä ymmärrän valmentamisen johtamistyylin jalkapallo coachina. Mä en välttämättä ole maailman paras maalivahti, mutta mä olen paras saamaan muista parhaan irti. Mennään pois siitä vanhasta tavasta, missä esimiehen piti olla ekspertti kaikissa asioissa, ja mennään siihen, että pitää olla erittäin

hyvä innostamaan ja cochaamaan kohti yhteistä suuntaa...nimenomaan se yhteinen suunta on tärkeää...
(Palvelupäällikkö3)

5.1.2 Valmentavan johtajan osaamisvaatimukset

Kysyttäessä mitä osaamista valmentava johtamistyyli esimieheltä vaatii, jokaisen palvelupäällikön vastaukset heijastuivat siitä, kuinka valmentava johtaminen ymmärretään. Osittain vastaukset käsittelivät niitä asioita, jotka nähdään osaksi valmentavaa johtamista, ei niinkään osaamista tai käytännön tason taitoja. Tämä viittaisi siihen, että konkretian tason taidot tai valmentavan johtamisen työkalut eivät ole täysin selvillä. Tuloksissa nousee esiin edelleen myös se, että valmentavaa johtamista ja sen osa-alueita ymmärretään ja myös toteutetaan käytännössä. Jokaisen palvelupäällikön vastaukset kuitenkin sisälsivät valmentavan johtamisen ydinosamisalueita.

Palvelupäällikkö1 vastauksissa painottuvat yksilön kehittämiseen liittyvä osaaminen, kuten havainnointitaidot. Vastauksissa korostuu myös kokonaisvaltainen käsitys yrityksen tavoitteista ja siitä, millaiseen osaamisen kehittymiseen kannattaa yrityksen tavoitteiden näkökulmasta panostaa.

Hyvää havainnointikykyä...tai sanotaan enemminkin hyvää havainnointitaitoa. Se tarkoittaa sitäkin että on osaamisesta...eli siis tuntemusta siitä asiasta mitä havainnoidaan. Ei voi havainnoida kehitystarpeita, jos ei ymmärrä mitä havainnoitava asia sisältää...vaaditaan kyllä sitä tavoitteen ymmärtämistä...se vaatii tilannetajua ...vaatii osaamista siitä, että pystytään keskittymään olennaiseen, koska tota, jos valmennus ei keskity siihen mihin kuuluis, niin lopputulos ei ole sitä mitä haetaan....se vaatii joissain tapauksissa pitkäjänteisyyttä ja suunnitelmallisuutta...valmentajan pitää olla ennen kaikkea ahkera...se vaatii myös älyä tehdä oikeita asioita...siis vähemmän on enemmän, kyllä se näin vaan on
(Palvelupäällikkö1)

Erilaisten persoonien ja heidän käyttäytymisen ymmärtäminen nousevat esiin toisen palvelupäällikön vastauksissa. Hän kokee myös kokonaisuuden ja syy-seuraussuhteiden ymmärtämisen ja analysoinnin tärkeäksi osaamiseksi valmentavalle johtajalle.

Hankala on valmentaa jos ei näe syy-seuraussuhteita tuloksien takaa, pitää ymmärtää niitä taustavaikuttajia...pitää ymmärtää ihmisiä ja ihmisten käyttäytymistä. Ei välttämättä psykologian koulutusta tarvita, mutta pitää

pystyä kommunikoimaan erilaisten ihmisten kanssa... jämäkkyys on tässäkin tärkeää...sitten pitäis osata aikatauluttaa...
(Palvelupäällikkö 2)

Kolmas palvelupäällikkö mieltää valmentavan johtamisen tärkeimmäksi osaamiseksi luoda selkeät yhteiset tavoitteet ja päämäärät. Keskustelu ja kuuntelutaidot koetaan myös tärkeiksi valmentavan johtajan osaamisalueiksi.

Pitää olla hyvin voimaakkasti läsnä alaisten keskuudessa. Pitää kuunnella ja keskustella pitää innostaa ja pitää osata luoda ne yhteiset visiot
(Palvelupäällikkö 3)

5.1.3 Valmentavan johtamisen hyödyt

Palvelupäällikkö1 kokee valmentavan johtamisen hyödyt pääosin yksilöiden kehittämisen näkökulmasta. Hänen vastauksissaan painottuu vahvasti pidemmän tähtäimen yksilön kehittäminen, mikä edesauttaa ihmistä siirtymään uralla eteenpäin. Vastauksissa ei korostu yhteistyöhön liittyviä hyötyjä tai valmentavan johtajan itselleen saamia hyötyjä. Organisaation saamiin hyötyihin viittaa toiminnan tehostuminen yksilöiden nopeamman kehittymisen kautta.

...päähyöty on ymmärryksen kautta oppiminen, joka tuo näkökulmaa ja kokemusta asioihin...se tuo ihmisille valmiuksia kehittyä eteenpäin...tuo niinkun lisävalmiuksia toimia ympäristössä seuraavalle tasolle...kehittyminen on tehokasta...siis kestävän kehittymisen kannalta se on tehokasta...kaikki mikä on tehokkaampaa kuin aikaisempi toiminta niin se on hyödyllistä.
(Palvelupäällikkö1)

Toinen palvelupäällikkö korostaa hyödyiksi yhdessä tekemistä ja yhdessä vaikuttamista. Edelleen hänen vastauksissa nousee esiin ihmiskeskeisyys ja ihmiset tuloksen tekemisen takana.

Mun mielestä se on se että yhdessä tiedetään missä mennään ja yhdessä voidaan vaikuttaa asioihin...mä opin itsekin mun esimiehiltä paljon...se vaan on hyvä tapa johtaa...oikeasti synnyttää tuloksia...se ihminen on kaikista tärkein valmentavassa johtamisessa..
(Palvelupäällikkö2)

Kolmannen palvelupäällikön mielestä valmentava johtaminen ja ihmisiin vaikuttaminen on ainoa keino saada ihmiset toimimaan tiettyyn suuntaan ja halutulla tavalla.

...siis, en oikeastaan näe mitään muuta tapaa johtaa. Muuten mennään siihen samaan mitä tyttäreni kysyi, että äiti miksei ne ihmiset tee niin kuin ohjeistetaan.... Jos et ole läsnä, jos et innosta jos et argumentoi niin asiat ei toteudu. Ihmiset tekee silloin mitä huvittaa.
(Palvelupäällikkö3)

5.2 Valmentavan johtamistyylin toteutuminen ja haasteet.

5.2.1 Valmentavan johtamisen osa-alueiden toteutuminen palvelupäälliköiden päivittäisjohtamisessa

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan ainoastaan yhdellä paikkakunnalla valmentavan johtamisen osa-alueet ovat selkeästi konkretisoituneet palvelupäällikön päivittäisjohtamiseen. Kyseisellä paikkakunnalla palvelupäällikkö on käyttänyt paljon aikaa yhteisten tavoitteiden selkeyttämiseksi ja siihen, että jokainen ymmärtää oman roolinsa kokonaisuuden kannalta. Valmentava ote tulee ilmi myös siinä, että palvelupäällikkö käyttää paljon työaikaansa esimiesten valmentamiseen ja heidän kanssaan keskusteluun. Valmennuksessa korostuu ennen kaikkea esimiesten ymmärryksen kasvattaminen ja vastuun ottamiseen tukeminen.

Kyseisen paikkakunnan esimiesten vastauksista saa hyvän kuvan paikkakunnan valmentavasta johtamisesta tällä hetkellä.

Mennyt entistä enemmän valmentavaan suuntaan... Muutos tapahtunut ennen vuoden vaihdetta. Aiemmin valmennusta oli tosi vähän mutta nyt esimiehiä valmennetaan paljonkin. Palvelupäällikkö valmentaa paljon esimiesten vahvuuksia ja kehityskohteita...
(Palveluesimies)

Nykyään on oikeasti valmentavampi ote, eikä käydä ainoastaan tuloksia läpi, vaan paneudutaan aidosti syihin eli toimintaan... yhdessä mietitään palvelupäällikön kanssa esimerkiksi keinoja valmentaa palveluneuvoja ... ei anna valmiita vastauksia, pyrkii esimiehen saavan oivalluksia yhdessä miettien... vahvistaa esimiehen omia ajatuksia
(Palveluesimies)

...jokaisen roolit ja tavoitteet on käyty keskustellen läpi... on myös käyty paljon keskusteluja, mitä ko. yksikön toiminnassa on muutettava tavoitteiden

toteutumisen kannalta. Selkeä suunta ja tavoitteet selkeinä, ja miten tavoitteet saavutetaan
(Palveluesimies)

Kahdella muullakin paikkakunnalla sekä palvelupäälliköt että palveluesimiehet tiedostavat valmennuksellisen otteen palvelupäälliköiden johtamistavassa. Näillä paikkakunnilla kuitenkin valmentava johtajuus ja sen osa-alueet eivät ole niin vahvasti vielä mukana palvelupäälliköiden päivittäisjohtamisessa.

...tällä hetkellä valmentava johtaminen tyylinä keskeneräinen / ollaan alkuvaiheessa... persoonien eroavaisuudet huomioidaan jo nyt...tavoitteellisuus on taustalla, mutta konkretian taso uupuu tällä hetkellä.
(Palveluesimies)

... kokonaisuutena vaikuttaa siltä, että konkretian tasolla ei toteuteta valmentavaa johtamistyyliä
(Palveluesimies)

...osaa keskustella eri tyyppisten ihmisten kanssa... osaa viestiä erilaisille ihmisille, mutta ehkä ei ole riittävästi viedä valmentavaa johtamistapaa konkretian tasolla eteenpäin
(Palveluesimies)

...osaaminen valmentamiseen vielä puutteellista... tarvitsen ehkä valmentamiseen liittyen lisää ymmärrystä tietyistä osa-alueista, jotta voin tukea henkilöitä paremmin
(Palvelupäällikkö)

5.2.2 Palvelupäälliköiden ajan käyttö päivittäisjohtamisessa

Palvelupäälliköiden ajankäyttöä selvittävän kysymyksen vastauksissa nousi selkeästi esiin sama asia. Yhdellä paikkakunnalla valmentaminen ja valmentava johtajuus konkretisoituu selkeästi muita paikkakuntia enemmän palvelupäällikön päivittäisjohtamisessa. Kyseisen paikkakunnan kaikki esimiehet kokivat, että palvelupäällikkö käyttää ison osan ajastaan heidän valmentamiseen ja valmentavaan johtamistyyliin.

Esimiesten valmentamiseen käytetään paljon aikaa...
(Palveluesimies)

...palvelupäällikkö käyttää eniten aikaa esimiesten valmentamiseen, yli puolet ajastaan...
(Palveluesimies)

Muiden paikkakuntien palvelupäälliköt toivat itsekkin esiin sen, että heidän ajastaan liikaa menee johonkin muuhun, kuin ihmisten johtamiseen ja valmentavan johtamistyylin toteuttamiseen. Eniten aikaa vie erilaisiin palavereihin osallistuminen ja erilaisen käytännön asioiden hoitaminen.

...akuutit hoidettavat asiat, joita pukkaa sähköpostin kautta työllistää paljon, samoin HR-asiat vie paljon aikaa. Sitten aikaa menee erilaisiin palavereihin valmistautumiseen ja sen seuraamiseen, missä paikkakunnalla mennään toiminnan ja tulosten valossa. Kyllä sitten aikaa menee myös esimiesten kanssa keskusteluun... mutta liian vähän on aikaa valmentamiseen
(Palvelupäällikkö)

...palaverit ja niihin valmistautuminen vie eniten aikaa... osa palaverista on esimiesten kanssa, mietitään yhdessä asioita ja suunnitellaan tulevaa ja nämä ovat tärkeitä... Sitten on iso liuta palavereita joita en koe kovin hyödyllisiksi osallistua vaan palaverimuistion lukeminen riittäisi... HR-asiat ja niiden hoitaminen vie myös aikaa paljon ja myös esimies ja PN-tason kysymyksiin vastausten selvittäminen...kyllä läsnäoloon ja henkilöstön keskuudessa olemiseen aikaakin jää...
(Palvelupäällikkö)

5.2.3 Valmentavan johtamisen haasteet

Tutkimuksessa nousi kolme selkeää haastetta tai estettä valmentavan johtamisen toteuttamiseen liittyen:

- Palvelupäällikön ajankäyttö ja työtehtävien priorisointi
- Valmentavaan johtamiseen liittyen kaivataan käytännön osaamista ja raameja
- Vanhoista johtamistavoista irtipääseminen ja poisoppiminen.

Ajankäyttö nähtiin haasteena valmentavan johtamisen toteuttamisen kannalta jokaisessa kolmessa palvelupäällikkö haastattelussa. Valmentavaan johtamiseen liittyvä osaamisen kehittäminen ja valmentavan johtamisen erilaisten työkalujen tutuksi tekeminen mainittiin kaikissa kolmessa haastattelussa.

Kaksi palvelupäällikköä koki tarvitsevänsä selkeitä raameja ja käytännön tapoja oman valmentavan johtamisen käytännön toteuttamisen tueksi.

Poisoppiminen vanhoista johtamistavoista koettiin haasteeksi kahdessa haastattelussa.

5.3 Valmentavan johtamisen osa-alueiden osaamisen arviointi

Koordinaatiston avulla esitettävät tulokset eivät pohjautu tilastollisen faktaan tai mittaristoon. Kuvaajan tulokset ovat tutkijan tulkintoja palvelupäälliköiden valmentavan johtamisen osaamisesta tutkimushetkellä. Tulkinnat pohjautuvat niin palvelupäälliköiltä kuin palveluesimiehiltä kerättyyn tutkimusaineistoon sekä tutkijan tekemiin muihin havaintoihin. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimustuloksetkin tulee suhteuttaa tutkimusprosessiin – ne eivät ole absoluuttisia totuuksia ja asiaintilojen julistuksia (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006).

Koordinaatiston ”väittämät” on valittu valmentavan johtamisen tietoperustan pohjalta ja ne on tutkijan muotoilemia. Väittäminä käytettyjä taitoja ja osaamisalueita on käsitelty opinnäytetyön tietoperustassa, joten niitä ei avata tai selitetä tutkimustulosten esittämisen yhteydessä

Kuvaajan avulla esitetyt tulokset auttavat palvelupäälliköitä paremmin hahmotamaan vahvuuksiaan ja kehittämiskohteitaan. Kuvaajan avulla esitettyjä tuloksia täydennetään tekstimuodossa esitetyillä tuloksilla, jotta tutkijan tekemät tulkinnat avautuisivat paremmin. Tekstimuodossa esitettyjä tuloksia käsitellään palvelupäällikkökohtaisesti.

5.3.1 Innostuksen luominen

Palvelupäällikkö1:

Tutkimushaastatteluissa kävi selkeästi ilmi, että palvelupäällikkö on käyttänyt paljon aikaa luodakseen johdettaville ymmärrystä jokaisen roolista ja jokaisen panoksen merkityksestä yritykselle sekä yksikölle. Keskusteluissa on huomioitu myös johdettavien henkilökohtaiset tavoitteet, esimerkiksi oman uran suhteen. Palvelupäällikön johtamistyyli antaa myös vapauksia johdettavilla määrittää oman työnsä sisältö eli sitä tapaa, millä kukin palveluesimies omaa tiimiään johtaa. Yksi esimies nosti tutkimushaastattelussa esiin sen, että palvelupäällikkö osaa vaikuttaa häneen myös tunnepuolella, mikä motivoi esimiestä entisestään. Sama ei täysin toteudu muiden esimiesten kohdalla.

Läsnäolemisen taidoissa on kehitettävää. Palvelupäällikkö käyttää paljon aikaa johdettavien kanssa keskustelemiseen, myös vapaamuotoisemmin, mutta kehityskohteena on avoimemmin kyetä ymmärtämään ja hyväksymään toisen osapuolen näkökulmia ja ajattelua.

Palvelupäällikkö2:

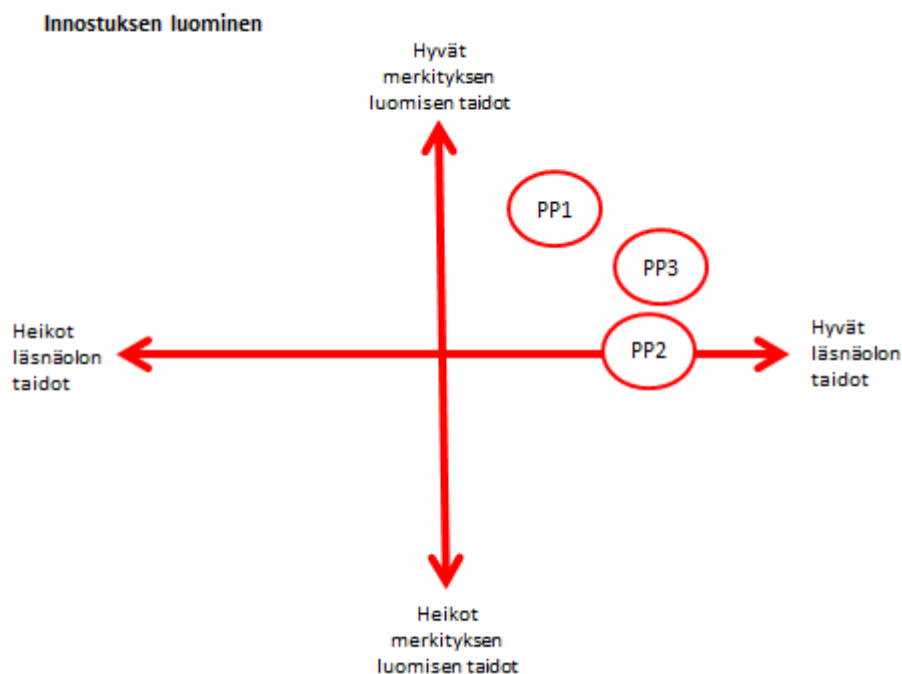
Tutkimushaastattelujen tulosten pohjalta johdettavilla ei ole selkeää käsitystä yhteisistä tavoitteista tai toiminnan suunnasta. Silloin myös oman työn merkityksen ymmärtäminen on haastavaa. Tilanne korostuu, koska paikkakunnilla on uusia esimiehiä, joilla myös odotukset omaa toimintaa kohtaa eivät täysin olleet selvillä. Tutkimushaastatteluissa kävi ilmi, että palveluesimiehille olisi syytä antaa enemmän vastuuta ja vapauksia käyttää vahvuuksiaan.

Palvelupäällikkö on erityisen taitava ihmisten johtaja, jolla on luontaistakin osaamista vaikuttaa erityyppisiin ihmisiin. Palvelupäällikkö kykenee huomioimaan erityyppistä ajattelua ja mielipiteitä, ja johdettavat todella arvostavat palvelupäällikön kykyä johtaa ja huomioida heitä ihmisinä ja yksilöinä. Läsnäolo vaatii myös aikaa alaisilleen, mitä koettiin olevan liian vähän.

Palvelupäällikkö3:

Esimiesten tutkimushaastatteluissa korostui palvelupäällikön tulos- ja tavoitehakuisuus. Tuloksia ja tavoitteista analysoidaan yhdessä päivittäin. Tämä on lisännyt ymmärrystä kokonaisuudesta ja odotuksista palveluesimiesten työtä kohtaan. Sen sijaan keskusteluissa epäselväksi on jäänyt tulosten/mittareiden merkitys kokonaisuuden ja esimerkiksi strategian kannalta ja mittareiden keskinäiset painoarvot. Lisäksi esimiesten haastatteluissa korostui esimiesten osittain vaillinaisen käsityksen omasta roolista kokonaisuuden kannalta ja oman työn merkityksestä.

Palvelupäällikkö on persoonana erittäin innostava ja energinen. Hän myös todella panostaa keskustelemaan ja avoimeen johtamistyyliin. Hän on vahvasti läsnä ja mukana tekemässä ja auttamassa. Innostaa omalla esimerkillään. Kehitettävää on siinä, että palveluesimiehille annettaisiin rohkeammin vapauksia suorittaa omaa työtään vahvuuksien kautta. Haastatteluissa havainnoin, että palvelupäällikkö pitää langat tiukasti käsissään ja jokainen toimenpide pääosin hyväksytetään hänellä. Haastatteluista jäi sellainen kuva, että oma-aloitteisuus esimerkiksi uusien ideoiden synnyttämiseen on palvelupäällikkölähtöistä.



KUVIO 8: Tutkimustulokset: Innostuksen luominen

5.3.2 Yhteistyön luominen

Palvelupäällikkö1:

Johdettavilla ja koko yksiköllä on hyvin selkeästi läpikäyty yhteiset tavoitteet, jotka selkeästi käytännön tasolla ohjaa sekä yksilöiden että ryhmän toimintaa. Palvelupäällikön selkeä vahvuus on keskustelu- ja perustelutaidoillaan saada ihmiset tuntemaan tavoitteet omikseen.

Tiiminä keskustelun tasolla jaetaan paljonkin toimivia käytänteitä ja tietoa onnistumisista. Jokaisen vahvuuksia tuodaan esiin keskusteluissa. Jonkin verran kunkin esimiehen vahvuuksia hyödynnetään käytännössäkkin esimerkiksi ristiin valmentamisella tai esimiesten keskinäisellä sparrauksella. Haastatteluissa kävi ilmi että enemmän erilaista osaamista voisi hyödyntää toisilta oppimiseen. Esimerkiksi seuraamalla toisen esimiehen valmentamista.

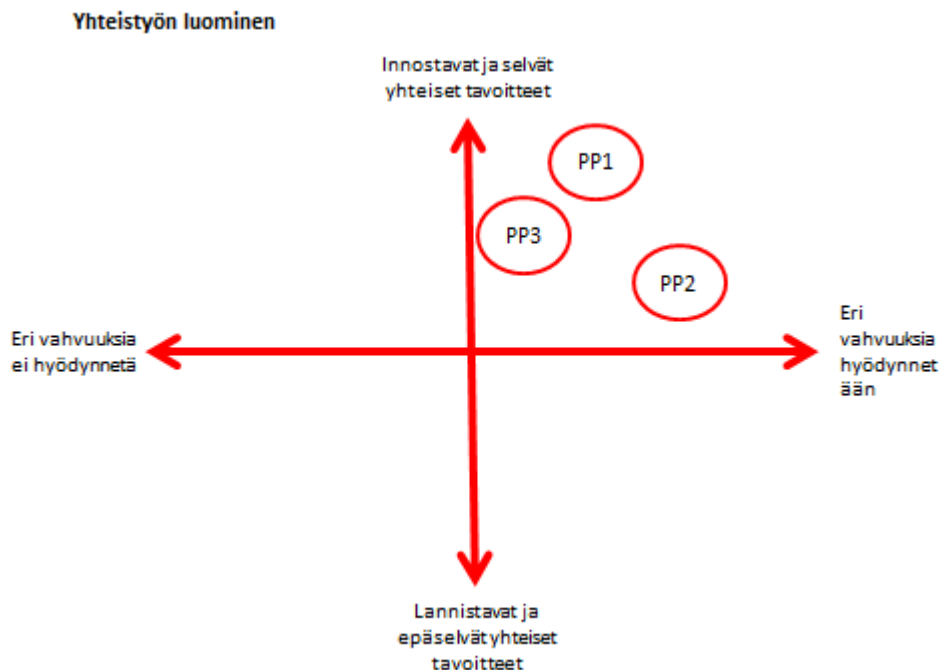
Palvelupäällikkö2

Tavoitteet ja odotukset yksikön/tiimien tulokselle avataan esimiehille keskustellen viikkopalaverissa. Ehkä vielä enemmän voisi käydä asioita läpi siitä näkökulmasta, kuinka asiakaspalvelun tasoa ja onnistumista arvioidaan kokonaisuudessa (strategian, liiketalouden näkökulma), ja miten mikin mittari kytkeytyy tähän. Varsinkin uusille esimiehille tavoitteiden laajemman merkityksen ymmärtäminen on pinnallista, jolloin toiminnan suuntaa voi olla haastavaa hahmottaa. Palveluesimiesten suoriutumiseen liittyviä tavoitteita ja odotuksia on käyty liian vähän läpi.

Palvelupäällikkö3

Tavoitteista ja tuloksista keskustellaan paljon. Tavoitteita pyritään myös pilkkomaan niin, että tavoitteet saataisiin lanseerattua palveluneuvojille hyvän tavoiteasetannan oppien mukaisesti (realistisuus, saavutettavuus, haaste, selkeys yms.). Tutkimuksessa tuli ilmi, että palvelupäällikkö on olettanut esimiesten ymmärtävän tiettyjen tavoitteiden merkitystä yrityksen näkökulmasta, mutta näin ei täysin haastattelujen perusteella ole. Liiketalouden tai strategian kautta tavoitteiden merkityksestä ei ole viime aikoina paljon keskusteltu, ja tämä hämärtänyt tavoitteiden merkitystä.

Tutkimuksen perusteella vaikuttaa siltä, että yhdessä keskustellen määritetään kaikki tiimejä koskevat toimenpiteet. Esimiehet eivät niinkään itsenäisesti pohdi toimenpiteitä. Riskinä on se, että oma-aloitteinen ja itsenäinen ajattelu vähenee tai reagoivat toimenpiteet on vaikea tehdä, jos pääosin päätökset tehdään yhdessä.



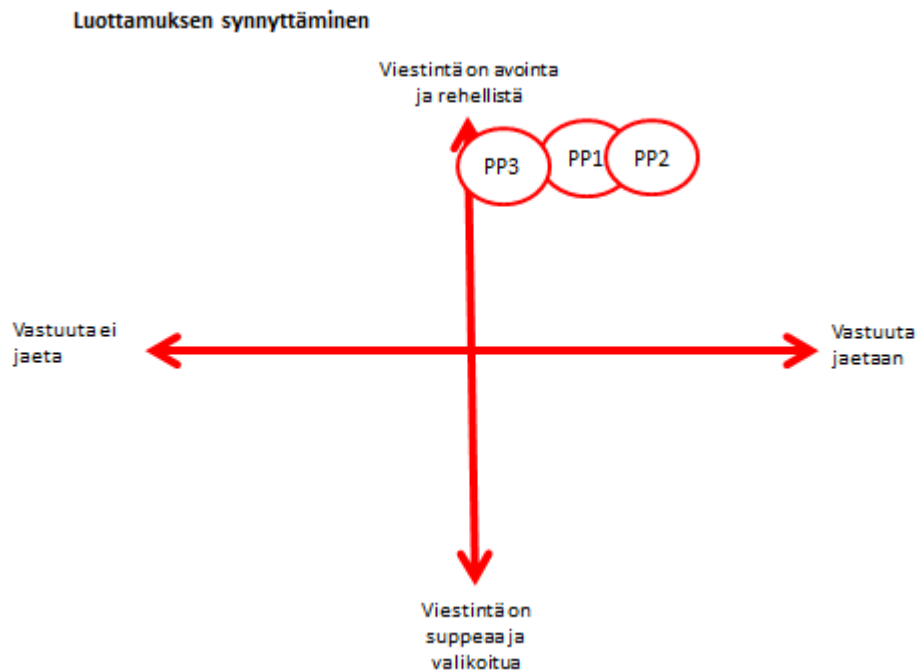
KUVIO 9: Tutkimustulokset: Yhteistyön luominen

5.3.3 Luottamuksen synnyttäminen

Kaikki palvelupäälliköt:

Tutkimushaastatteluissa kaikkien palvelupäälliköiden viestintää ja vuorovaikutusta kuvailtiin keskustelevalaksi, avoimeksi ja rehelliseksi. Haastattelujen tuloksista näkee selvästi esimiesten luottavan täysin palvelupäälliköihin.

Vastuun jakamista palveluesimiehille voisi jokaisella paikkakunnalla olla enemmän. Varsinkin pidempään esimiehenä toimineet kokevat esimerkiksi palvelupäällikön sijaistamisen innostavana haasteena. Yhdellä paikkakunnalla on juuri jaettu esimiehille omien vahvuuksien mukaiset ja yksikön toimintaa tukevat yleiset vastuualueet. Näihin vastuualueisiin kuuluu esimerkiksi IT-asiat ja TES-osaaminen.



KUVIO 10: Tutkimustulokset: Luottamuksen synnyttäminen

5.3.4 Palautteen antaminen ja vastaanottaminen

Palvelupäällikkö1:

Palvelupäällikkö antaa aktiivisesti palautetta tiimin suoriutumisen ja tuloksen näkökulmasta. Esimiehet eivät varsinaisesti saa suoraan omasta suorituksestaan positiivista tai rakentavaa palautetta. Tämä johtuu tutkimustulosten pohjalta siitä, että palveluesimiesten käytännön työtä ja suoriutumista havainnoida, muuten kuin keskustelujen kautta. Henkilökohtaisempaa palautetta esimiehet saavat siitä, onko sovitut toimenpiteet tehty vai ei tai uusien oivallusten tekemisestä.

Esimiesten haastatteluissa korostui selkeästi se, että palvelupäälliköllä koetaan olevan haasteita mielipiteiden ja ajatusten kuuntelemisessa ja hyväksymisessä. Se heijastuu myös palautteen vastaanottamiskykyyn.

Palvelupäällikkö 2:

Myös palautteenantamisesta heijastuu se asia, että tällä hetkellä palvelupäälliköllä on liian vähän aikaa esimiehille. Säännöllisten keskustelujen puuttuminen heijastuu myös siihen, että palautteenantaminen esimiesten suoriutumisesta / tiimin

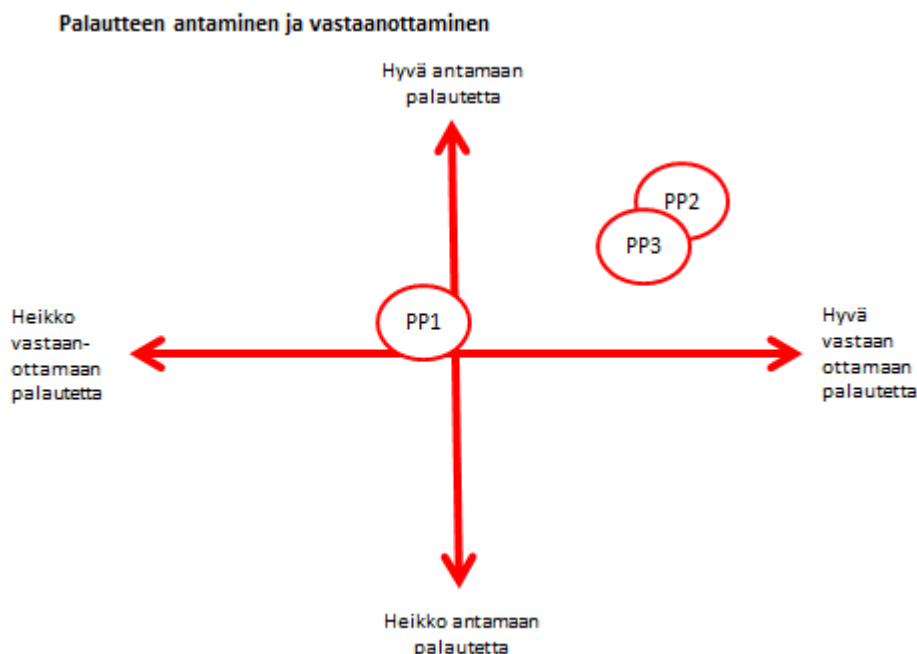
suoriutumisesta ei ole niin systemaattista kuin voisi olla. Hyvä piirre on se, että palvelupäällikkö reagoiden ja spontaanisti antaa positiivista tai rakentavaa palautetta. Myös palautteenantamisen taitoja kiitetään, etenkin rakentavan palautteen antamisessa:

Palvelupäällikön vahvuus on tunneäly vuorovaikutustilanteissa ja rakentavankin palautteen suhteen... osaa antaa rakentavankin palautteen loukkaamatta; Ihminen saa säilyttää kasvonsa, vaikka hölmöileekin (Palveluesimies).

Palvelupäällikkö3:

Palvelupäällikkö antaa positiivinen ja rakentavan palaute hyvin linkitettyinä tuloksiin, tulosten taustasyihin ja myös esimiehen suoritukseen. Johdettavat kokevat ymmärtävänsä hyvin mitä palaute koskee ja miksi palautteen saa. Esimiehen suoritusta havainnoidaan tulosten kautta ja keskustellen, mutta palvelupäällikkö ei havainnoi esimiehen käytännön suoritusta esimerkiksi valmennustilaisuudessa tai tiimipalaverissa. Esimiehet kaipaavat varsinkin rakentavaa palautetta omasta käytännön osaamisesta ja suorituksesta.

Palveluesimiehet kokevat pystyvänsä antamaan palvelupäällikölle hyvin avoimesti palautetta.



KUVIO 11: Tutkimustulokset: Palautteen antaminen ja vastaanottaminen

5.3.5 Valmentavan dialogin taidot

Palvelupäällikkö 1

Tutkimustulosten perusteella kyseisen palvelupäällikön selkeä vahvuus on oivalluttavien ja ajattelua aktivoivien kysymysten esittämisen taito.

Selkeä kehityskohde liittyy muiden ihmisten mielipiteiden ja näkökulmien kuunteleminen ja hyväksyminen.

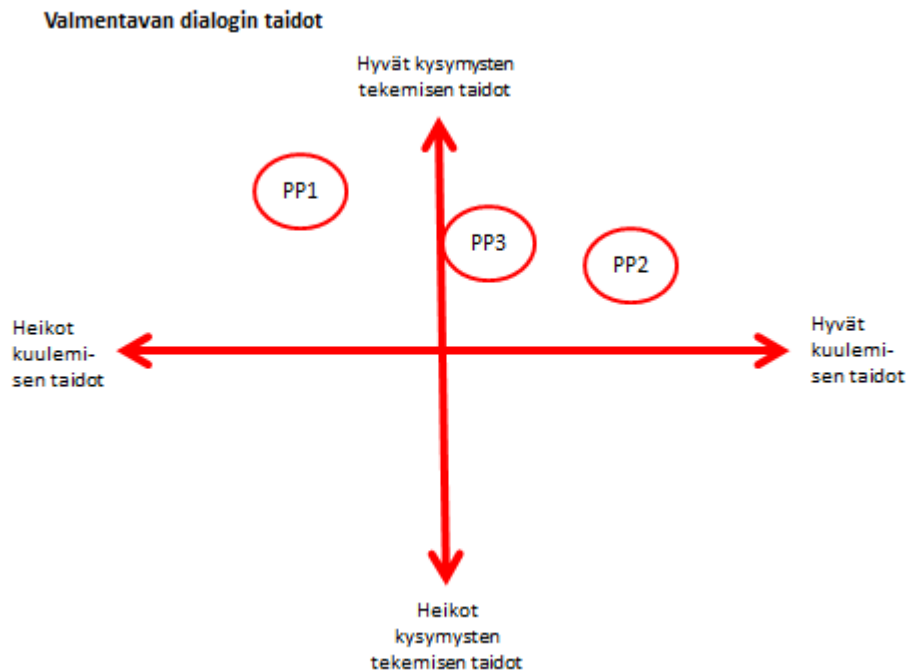
Palvelupäällikkö 2:

Tutkimustulosten mukaan palvelupäällikkö omaa erinomaiset vuorovaikutustaidot. Osaa vaikuttaa erityyppisiin ihmisiin viestinnällisesti mutta myös tunnetasolla. Osaa esittää ajattelua aktivoivia kysymyksiä ja oivalluttaa, ja on ymmärtävä kuuntelija. Kehityskohde on ajankäyttö ja priorisointi työtehtävissä. Vuorovaikutusta esimiesten kanssa tulisi olla enemmän.

Palvelupäällikkö 3:

Palveluesimiesten kanssa yhteistyö pohjautuu keskustelulle. Yksikön sisäiset palaverit ovat hyvin keskustelevia, joissa aidosti hyvien kysymysten ja tulosten kautta pohditaan suoriutumista onnistumisten ja kehityskohteiden kautta. Yhdessä käytetään aikaa myös ideointiin.

Tutkimustulosten pohjalta herää kuitenkin kysymys onko keskustelujen lähtökohta aidosti toiset ihmiset ja heidän ajatuksensa vai painottuuko keskustelu liikaa tulosten ympärille. Toinen huomio koskee sitä, että palveluesimiesten mukaan keskusteluun nostettavat aiheet tulee usein palvelupäälliköltä. Haastatteluista jäi sellainen käsitys, että aitoa kuuntelua häiritsee palvelupäällikön halu pitää langat ja päätökset omissa käsissään ja tulorientoituneisuus.



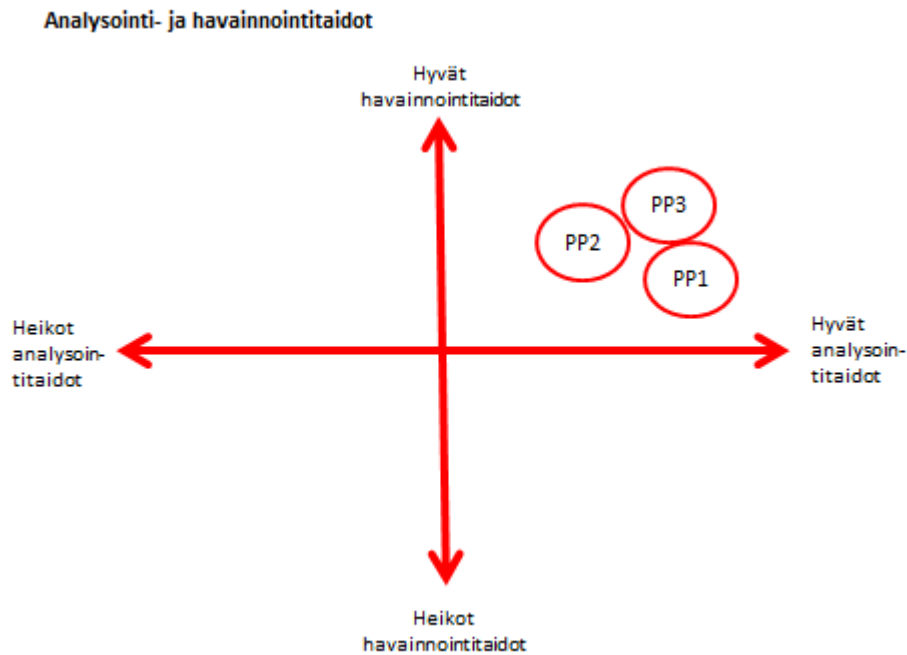
KUVIO 12: Tutkimustulokset: Valmentavan dialogin taidot

5.3.6 Analysointi- ja havainnointitaidot

Kaikki palvelupäälliköt:

Jokaisella palvelupäälliköllä on hyvä osaaminen systeemiajatteluun ja kokonaisuuden hahmottamiseen. Raporttien ja mittareiden kautta toiminnan analysointi on luontevaa ja tuloksen taustatekijöitä selvittävää.

Palvelupäälliköiden havainnointi kohdentuu liikaa keskustelujen varaan ja tulosten kautta havainnointiin. Tutkimustuloksista on selkeää tulkita jokaisen palvelupäällikön kohdalla puutteita esimiesten käytännön työn havainnoinnissa. Siitä aiheutuu haasteita tunnistaa esimerkiksi palveluesimiesten osaamistarpeita.



KUVIO 13: Tutkimustulokset: Analysointi- ja havainnointitaidot

5.3.7 Osaamisen kehittymisen tukeminen

Palvelupäällikkö1:

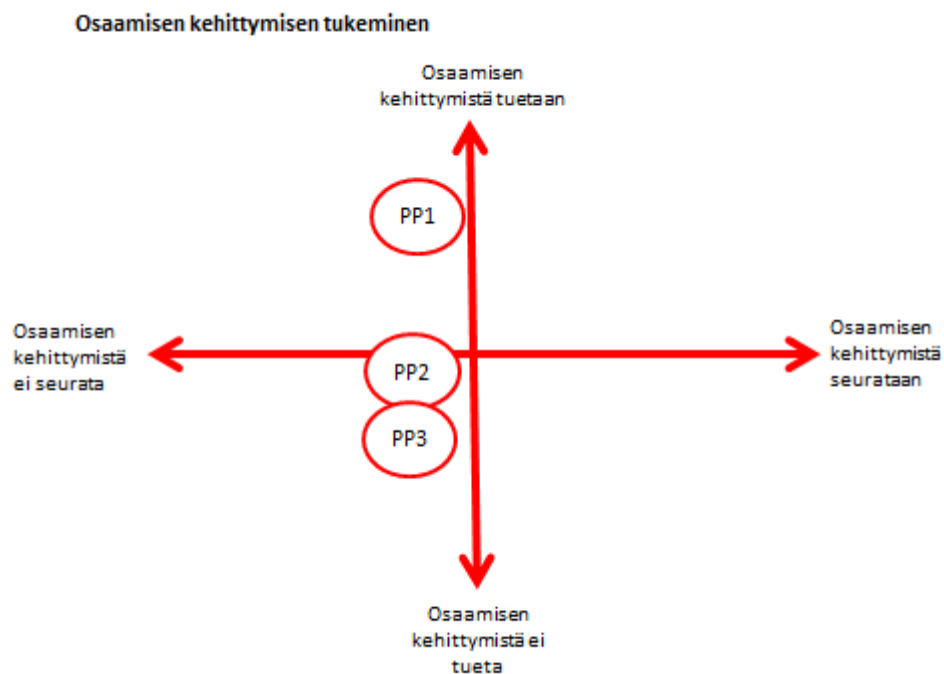
Palvelupäällikkö käy keskustellen hyvin aktiivisesti ja systemaattisesti palveluesimiesten tiimin suoriutumisesta, palveluesimiesten tekemien toimenpiteiden vaikutuksia tiimin tai valmennetun yksilön tulokseen sekä oivalluttavalla tavalla aktivoi esimiehiä itse löytämään ratkaisuja. Palveluesimiesten ymmärrys syvenee ja osaaminen kehittyy sitä kautta. Oivalluttava tapa aktivoi esimiehiä myös oma-aloitteisesti kehittämään omia taitojaan.

Havainnoimalla enemmän palveluesimiesten suoriutumisesta käytännössä, saataisiin enemmän esiin heidän osaamistarpeitaan. Ymmärryksen kehittämisen lisäksi olisi hyvä keskittyä kehittämään palveluesimiesten suoritukseen liittyvää osaamista.

Palvelupäälliköt 2 ja 3:

Molemmilla palvelupäälliköillä on selkeä kehityskohde johdettavien osaamisen ja taitojen kehittäminen. Tutkimustulosten mukaan haasteen juurisyy löytyy puutteellisesta, palveluesimiesten suorituksen havainnoinnista. Osaamistarpeet eivät ilman

havainnointia ja työn konkreettista seurantaakin tule kovin helposti esiin. Kummankin palvelupäällikön alaiset toivat ilmi haastatteluissa, että he kaipaavat omalta esimieheltään enemmän omaan osaamisen kehittämiseen liittyviä toimenpiteitä.



KUVIO 13: Tutkimustulokset: Osaamisen kehittymisen tukeminen

6 POHDINTA

6.1 Valmentavan johtamisen ymmärtäminen

Valmentavan johtamisen ymmärtäminen on mielestäni jokaisen paikkakunnan päälliköllä hyvällä tasolla. Valmentamisesta ja valmentavasta johtamistyylistä on keskusteltu kaikilla paikkakunnilla palvelupäälliköiden ja palveluesimiesten kesken. Aiheeseen liittyen on myös paneuduttu tarkemmin pohtimalla valmentavan johtamisen määrittystä ja merkitystä.

Vastauksista saa selkeän käsityksen siitä, että jokaisella paikkakunnalla valmentavaa johtamista hahmotetaan voimakkaasti tietyistä näkökulmasta. Yhdellä paikkakunnalla valmentava johtajuus nähdään vahvasti osaamisen valmentamisen ja valmennettavien ymmärryksen kehittämisen näkökulmasta. Kahdella muulla paikkakunnalla painotetaan valmentavan johtajan osaamista vaikuttaa erilaisiin yksilöihin.

Kaikki palvelupäälliköt kuitenkin korostavat sitä, että valmentavalla johtamistyyllillä saadaan tuloksia aikaan ja se on tavoitekeskeinen johtamistyyli. Oma tulkintani on, että asiakaspalvelun päälliköillä on hyvät valmiudet ja pohja lähteä laventamaan valmentavan johtamiseen liittyvää ymmärrystä.

Mielestäni merkittävintä on se, että ajattelun tasolla tahtotila valmentavaa johtamistyyliä kohtaan on korkealla jokaisella paikkakunnalla.

6.2 Valmentavan johtamisen toteutuminen

Vaikka ymmärrys ja tahto valmentavaa johtamista kohtaan on hyvä, käytännön toteuttaminen on haasteellista. Oikeastaan vain yhdessä asiakaspalvelu yksikössä valmentavaa johtamista toteutetaan käytännön tasolla systemaattisesti.

Palvelupäälliköiden ajankäyttö ja työtehtävien priorisointi vaatii selkeästi yhteistä keskustelua palvelupäälliköiden ja heidän esimiehen kanssa. Yhdessä on syytä pohtia

esimerkiksi sitä, mihin palavereihin ei ole järkevää osallistua, vaan palaverivastuun voisi delegoida esimerkiksi palveluesimiehille.

Osa palvelupäälliköistä kaipaa myös selkeää yhteistä linjausta ja päätöstä siitä, että valmentava johtamistyyli on se, mihin yhdessä sitoudutaan. Uskon tämän linjauksen olevan tärkeä ja ohjaavan jatkossa paremmin jokaisen palvelupäällikön ajankäyttöä ja valintoja työtehtävien hoitamisen suhteen. Selkeä linjaus ja yhteinen keskustelu valmentavasta johtamistyylistä saattaisi edesauttaa vanhoista johtamistavoista poisoppimisesta.

Tutkimustuloksista ilmenee, että valmentavan johtamisen toteuttamiseen kaivataan selkeitä raameja ja tapoja toteuttaa sitä käytännössä. Kaikilla palvelupäälliköillä on edellytykset osaamisen puolesta toteuttaa valmentavaa johtamistyyliä, mutta kahdella paikkakunnalla tarvitaan mielestäni keskustelua ja käytännön esimerkkejä käytäntöön viemiseksi.

6.3 Valmentavan johtamisen osaaminen

Kaikilla palvelupäälliköillä on paljon osaamista valmentavasta johtamisesta. Tämän tutkimuksen perusteella osaaminen painottuu eri palvelupäälliköillä suhteellisen selvästi tiettyihin valmentavan johtamisen osa-alueisiin.

Kokonaisuutena tarkasteltuna suurimmat osaamistarpeet liittyvät johdettavien henkilökohtaisen osaamisen kehittämiseen. Palvelupäälliköiden tulisi tutustua ja päästä käytännössä harjoittelemaan valmennettavien osaamisen kehittämistä tukevien työkalujen ja menetelmien käyttöä. Toinen selkeä tarve liittyy erilaisiin havainnointimenetelmien oppimiseen.

6.4 Tutkimusmenetelmien arviointi

Tapaustutkimus oli perusteltu lähestymiskulma tämän tutkimuksen toteuttamiseen tutkimusongelman ja opinnäytetyön tavoitteen näkökulmasta. Koska tarkoitus oli

tutkia palvelupäälliköiden valmentavaa johtamista ja siihen liittyviä kehitystarpeita paikkakuntakohtaisesti, oli tapaustutkimus mielestäni hyvä valinta.

Tutkimusongelman luonteen ja tutkimuksen kohderyhmän koon vuoksi, oli loogista päätyä tutkimusotteen näkökulmassa laadulliseen tutkimukseen. Laadullinen tutkimuksen ymmärtämiseen pyrkivä lähestymistapa puoltaa kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän käyttöä.

Tutkimuksen tekijänä pidin haastattelua luontevana ja aihepiirin piirteisiin sopivana tapana kerätä tutkimusaineistoa. Jokainen haastateltava toi omilla näkemyksillään ja ajatuksillaan jotain uutta lisätietoa niin tutkimusaineiston kuin oman osaamiseni näkökulmasta.

Puolistrukturoidun haastattelumenetelmän käyttöä puolsi tutkittavan aiheen laajuus. Teemoitettu ja tarkentavilla kysymyksillä täydennetty haastattelurunko tarjosi haastateltaville mahdollisuuden esittää näkemyksiä vapaa-muotoisesti, mutta haastattelijana sain pidettyä keskustelun hyvin aihepiirin ympärillä.

Ainoa haaste tutkimuksen toteuttamisessa ilmeni analysointivaiheessa materiaalin runsauden ja rajatun aikataulun suhteen. Tutkimusaineiston litterointiin, jäsentelyyn ja luokitteluun meni selkeästi enemmän aikaa, mitä olin etukäteen arvioinut.

Analyysivaiheen pitkittyminen aiheutti aikatauluongelmaa opinnäytetyön kirjoittamisen suhteen.

6.5 Työn merkitys ja hyöty

Koen aidosti tämän opinnäytetyön hyödyttäneen omaa osaamistani ja uskon siitä olevan hyötyä asiakaspalveluyksiköiden palvelupäälliköille sekä toimeksiantajalle.

On tärkeää linkittää valmentavan johtamisen teoreettinen viitekehys organisaation saamiin hyötyihin. Muuten opinnäytetyö jää helposti irralliseksi yrityksen toiminnan

näkökulmasta. On myös tärkeää, että jatkossa valmentavaa johtamistyyliä arvioidaan suhteessa sen tuottamiin hyötyihin.

Valmentavan johtamistyylin tavoitekeskeisyys ja oivalluttava kehittymistyyli mahdollistaa tehokkaan henkilöstön osaamisen kehittymisen. Asiakaspalvelussa on järjestetty paljon luentotyyppisiä koulutuksia, mutta niiden tehokkuus osaamisen kehittymisen näkökulmasta on osittain jäänyt puutteelliseksi suhteessa koulutuksista aiheutuneisiin kustannuksiin. Valmennettavan ajattelua aktivoiva ja oma-aloitteista osaamisen kehittymistä tukeva johtamistyyli on sekä oppimisen että liiketaloudellisesta näkökulmasta tehokas. Lisäksi se, että valmentava ote pyrkii johdettavan osaamisen kehittämiseen työsuorituksen ohessa, sopii hyvin asiakaspalveluympäristöön.

Valmentava johtamisen tavoite on saada ryhmät toimimaan mahdollisimman laadukkaasti ja tehokkaasti. Toimeksiantajan asiakaspalvelussa yhteistyössä on kehittämisen varaa niin palveluneuvoja- kuin esimies- ja päällikkötasolla. Hyvien käytänteiden jakaminen, yhdessä asioiden ja haasteiden pohtiminen ja eri näkökulmien jakaminen tehostaa ja parantaa jokaisen paikkakunnan toimintaa. Mielestäni yksi selkeä kehittämiskohde on osaaminen rakentaa toimivaa yhteistyötä eri asiakaspalveluyksiköiden välille, kunhan jokaisen paikkakunnan, esimerkiksi henkilöstöprofiileista juontava, erilaisuus huomioidaan.

Valmentavan johtamisen hyöty asiakaspalveluorganisaatiolle ja mille tahansa yritykselle on ihmiskeskeisyys. Työntekijäprofiilin moninaisuus vaatii johtamiselta hyvin henkilökohtaista lähestymistapaa, ja yksilöllisten tarpeiden sekä ominaisuuksien huomioimista. Esimerkiksi oman johtamiskokemukseni esimerkiksi nuoremmat työntekijät kaipaavat joustavuutta, tiimityöskentelyä ja vapautta kehittyä ja ratkaista haasteita itsenäisesti. Iältään vanhemmat työntekijät kaipaavat johtamiselta muita ulottovuuksia. Joka tapauksessa ratkaisevaa on se, kuinka eri työntekijöiden erilaisuus pystytään huomioimaan ja erilaiset vahvuudet valjastettua yrityksen käyttöön.

Asiakaspalvelutyön erityispiirteet ja osittain hyvin säännelty toimintaympäristö asettavat työviihtyvyyden ja työssä jaksamisen näkökulmasta haasteita. Asiakaspalvelussa palveluneuvojen työ on aidosti henkisesti raskasta. Työn monotonisuus, valtavan tiedon määrän hallinta, vaatimus suhtautua positiivisesti jokaiseen asiakkaaseen sekä tuloksen tekemisen paine kuluttavat henkisesti. Tämän lisäksi palveluneuvojen työaika säädelään tarkasti resurssihallinnallisesti. Erityispiirteiden seuraukset haastavat myös palveluesimiehiä työssään, ja vaatii heiltä paljon valmentavan johtajuuden ominaisuuksia.

Valmentava johtamistyyli korostuu ja sen merkitys kasvaa juuri tämän kaltaisissa työskentely-ympäristöissä. Johtamisosaamisen merkitys ihmisten motivaation, työviihtyvyyden ja sitoutumisen kehittymisessä on oleellista. Heikko työviihtyvyys tulee kalliiksi sairauspoissaolojen ja työn heikon laadun seurauksena.

Erinomainen asiakaspalvelu lisää asiakastyytyväisyyttä ja –uskollisuutta ja tuottaa yritykselle elintärkeää tietoa asiakkaiden tarpeista tai asiakasrajapinnassa tapahtuvista muutoksista. Yritykselle kilpailuetua ja tulosta tuottava asiakaspalvelu syntyy innostavasta ilmapiiristä, toimivasta yhteistyöstä, osaamisen aktiivisesta kehittämisestä sekä tehokkaista toimintamalleista.

Palvelupäälliköiden näkökulmasta uskon tämän opinnäytetyön ja sen tutkimustulosten toimivan hyvänä keinona pohtia omaa toimintaansa esimiehenä. Toivon myös tämän opinnäytetyön tarjoavan heille mahdollisuutta syventää ymmärrystä valmentavasta johtamisesta ja antavan käytännön vinkkejä ja työkaluja valmentavan johtamistyylin toteuttamiseen käytännössä.

Opinnäytetyön tietoperustan kirjoittaminen syvensi omaa ymmärrystä valmentavasta johtamisesta. Tutkimushaastattelujen tekeminen ja rauhoittuminen keskustelemaan muiden palvelupäälliköiden ja palveluesimiesten kanssa oli itselleni hyödyllisin kokemus.

Haastateltavien lausunnoista voi päätellä, että tutkimushaastattelu ja valmentavan johtamisen pohtiminen olivat monelle valmennuksellinen kokemus. Haastattelu-tilanne toimi haastateltaville oivallisena keinona pohtia ja reflektoida omaa johtamisaamistaan.

Konkreettisimpina hyötyinä tutkimushaastattelujen myötävaikutuksesta syntyi paikkakuntien palvelupäälliköiden keskinäinen palaveri, jossa on aikaa ajatella, vaihtaa kokemuksia ja sparrata toisia palvelupäälliköitä. Myös toistuvien viikkopala-verien aikaa vähennettiin viikoittaisesta kahdesta tunnista tuntiin, jolloin aikaa vapautui muiden työtehtävien hoitamiseen.

Tutkimus herätti kaksi mielenkiintoista jatkotutkimusaihetta. Olisi mielenkiintoista tutkia organisaatioiden muiden osastojen suhtautumista ja kehitysvaihetta valmentavaan johtamiseen. Erityisen mielenkiintoista olisi tutkia johtoryhmän näkemyksiä ja suhtautumista valmentavaan johtamiseen.

Toinen mielenkiintoni herättänyt tutkimusaihe liittyy tietoiseen läsnäoloon. Olisi hyvä selvittää, miten tietoisien läsnäolon harjoitteita voisi hyödyntää palveluneuvojien valmentamisessa ja toisaalta tutkia, paranisiko asiakaspalvelutilanteiden laatu tietoisien läsnäolon harjoitteilla.

7 KEHITTÄMISSUUNNITELMA

Tässä vaiheessa kehittämissuunnitelma (Liite 1) esitetään ainoastaan otsikkotason ehdotelmana. Opinnäytetyön alusta alkaen on tähdätty siihen, että lopullisen kehityssuunnitelman tekemiseen osallistuvat kaikki palvelupäälliköt sekä asiakasprosessien johtaja. Tavoitteena on saada kehityssuunnitelmasta mahdollisemman hyvin eri palvelupäälliköiden tarpeita palveleva.

Tekemäni ehdotus kehityssuunnitelmasta rakentuu usealle työpajatapaaamiselle. Vuoden 2013 tavoite työpajoissa on tukea valmentavan johtamisen käytännön toteutumista mahdollisimman kustannustehokkaasti. Vuoden 2013 työpajojen teemat on valittu tämän opinnäytetyön tutkimustulosten pohjalta. Osaamista syventämällä jokaisella paikkakunnalla saadaan valmentavaa johtamista vietyä käytäntöön nykyistä paremmin. Työpajat sisältävät valmentavan johtamisen teoriaa, mutta ennen kaikkea käytännön työkalujen käyttämisen oppimista ja harjoittelua.

Vuodelle 2014 on suunniteltu koulutuskokonaisuuksia, jotka mielestäni tukevat palvelupäälliköiden valmentavan johtamisen osaamisen syventämistä. Vuoden 2014 työpajojen teemat liittyvät itsensä johtamisen ja tietoisien läsnäolon taitojen kehittämiseen sekä osaamiseen rakentaa ja johtaa toimivia tiimejä.

Kehittämissuunnitelman ydin rakentuu palvelupäälliköiden väliseen keskusteluun ja ajatusten tai käytäntöjen vaihtamiseen. Kehittämissuunnitelma on suunniteltu niin, että työpajan ensimmäinen päivä sisältää ulkopuolisen valmentajan tai koulutusyrityksen toteuttaman koulutuksen ja toisena päivänä keskiössä on palvelupäälliköiden yhteinen keskustelu edellisen päivän koulutuksesta. Tämän rakenteen idea on konkretisoida valmennuksista saatuja oppeja ja tavoite on palvelupäälliköiden yhteisellä ajattelulla ja keskustelulla luoda sopivimpia tapoja toimia ja toteuttaa valmentavaa johtamista.

LÄHTEET

Aaltonen, T., Pajunen, H. & Tuominen, K. 2011. Syty ja sytytä: valmentavan johtamisen filosofia. 3.p. Helsinki: Talentum.

Ajanko-Salin, S. 2013. Erilaisuuden sietämisestä moninaisuuden johtamiseen. Viitattu 9.6.2013
<http://businesscoachingcenter.wordpress.com>

Autio, V.M., Juuti, P. & Wink, H. 2011. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen: tuloksellisen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. 2.p. Vantaa: JTO-palvelut Oy.

Carnegie, D. 1997. Miten saan ystäviä, menestystä ja vaikutusvaltaa. Uud. 6.p. Porvoo: WSOY.

Collins, J. 2001. Hyvästä paras: miksi jotkut yritykset menestyvät ja toiset eivät? Helsinki: Kauppakaari.

De Mello, A. 2002. Kuuletko linnun laulun? 6.p. Helsinki: Trimeeri.

De Mello, A. & Stroud, J. F. 2002. Havahtuminen. 6.p. Helsinki: Like.

Dilts, R. 2003. From coach to awakener. Meta Publications. U.S.

Hanifi, R. 2013. Sosiaalinen pääoma jakautuu epätasaisesti. Tilastokeskus. Artikkel. 11.3.2013.
https://www.tilastokeskus.fi/artikkelit/2012/art_2012-12-10_003.html

Heinonen, S., Klingberg, R. & Pentti, P. 2011. Kaikkien aivot käyttöön. Helsinki: WSOYpro.

Helbomm K. 2013. Kilpailukykyä johtamisella. Viitattu 6.6.2013
<http://businesscoachingcenter.wordpress.com>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu : teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. 6. uud. laitos. Helsinki: Tammi.

History of coaching. Artikkel. Viitattu 3.6.2013
<http://www.performancecoachinginternational.com>

Isaacs, W. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Helsinki: Kauppakaari.

Juuti, P. 2010. Johtaminen voimavarana : muutoksesta menestykseen. Helsinki: JTO.

Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2000. Strategisen osaamisen johtaminen: yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi. Helsinki: Edita.

Kurttila, M., Laane, T., Saukkola, K. & Tranberg, T. 2010. Arvostus : valmentava kirja esimiehille. 2.p. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

KvaliMOTV- kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien oppimisympäristö.
Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 10.6.2013.
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>

Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Helsinki: WSOYpro.

O'Dea, V. 1998. Better business by phone: A Guide to Effective Telebusiness Management. Hampshire. MacMillan Press Ltd.

Ollila, M-R. 2008. Tulevaisuuden johtaminen. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
Luento 5.9.2008.

Pink, D. H. 2009. Drive : the surprising truth about what motivates us. Edinburgh: Canongate.

Rajala, S. 2013. Piilotettu potentiaali. Viitattu 8.6.2013
<http://businesscoachingcenter.wordpress.com>

Raunio, H. 2009. Y-sukupolvi haastaa johtamisen. Viitattu 3.6.2013.
<http://www.tekniikkatalous.fi/tyo/ysukupolvi+haastaa+johtamisen/a276793>

Rogers, P. Blenko, M. W. & Mankins, M.C. 2010. Decide and deliver: 5 steps to Breakthrough Performance in Your Organisation. Harvard Business Review Press.

Räsänen, K. 2000. Kehittyvä liiketoiminta: haaste tulevaisuuden osaajille. 1.-4. p. Porvoo: WSOY.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2011. Valmentava johtajuus. 1.-2. p. Helsinki: WSOYPro.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A.2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 3.6.2013
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Solatie, J. 2001. Focusryhmät: kvalitatiiviset ryhmäkeskustelut strategisen markkinointitutkimuksen apuna. Helsinki: Mainostajien Liitto.

Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs johtajuus: ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. 2. p. Helsinki: Talentum.

Takanen, T. 2013. Tietoinen läsnäolo auttaa luomaan uutta. Aalto-yliopisto kauppakorkeakoulu. Artikkelit 16.5.2013
<http://biz.aalto.fi/fi/current/news/view/2013-05-16/>

Tulevaisuuden johtamisen haasteet-tutkimushankkeen ensimmäisiä tuloksia pohjoisamerikasta. 2011. Viitattu 3.6.2013.
<http://www.pertec.fi/?x101844=197116>

What evidence is there to show that coaching is effective. Artikkelit. Viitattu 3.6.2013
<http://www.performancecoachinginternational.com>

Wilson, C. 2007. Best practise in performance coaching. London: Kogan Page Limited.

SALAISET LÄHTEET

Toimeksiantajan koulutuspalveluiden tarjoamat koulutukset. Toimeksiantajan intranet.